

รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
ในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ประเสริฐ ลิ้มสุขวัฒน์

คุณูปการนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ปีการศึกษา 2556
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

THE PLANNED CHANGE MODEL OF RAJABHAT UNIVERSITY
TOWARDS AN AUTONOMOUS UNIVERSITY

PRASERT LIMSUKHAWAT

A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements
for Doctor of Philosophy in Educational Administration
Academic Year 2013
Copyright of Bansomdejchaopraya Rajabhat University

ชื่อเรื่องคุณวุฒิพนธ์ รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัย
ในกำกับของรัฐ

ชื่อนักศึกษา นายประเสริฐ สัมสุขวัฒน์

คณะกรรมการที่ปรึกษาคุณวุฒิพนธ์



ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. อำนวย เศรษฐศิริ)



กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สราวุธ เศรษฐจร)



กรรมการ

(ดร. วรทัศน์ บุญธิมา)

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยาอนุมัติให้คุณวุฒิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา



คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

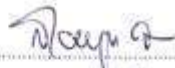
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อริวรรม เอี่ยมสะอาด)



อธิการบดี


(รองศาสตราจารย์ ดร. พลสิทธิ์ หนูชูชัย)

คณะกรรมการสอบคุณวุฒิพนธ์



ประธานกรรมการ

(ศาสตราจารย์ ดร. สมยศ จำปาทอง)



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. คำณ วิระชนกุล)



กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สมศักดิ์ บุญปุ)



กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สมหมาย จันทร์เรือง)



กรรมการ

(ดร. สุพรรณิ สมานญาติ)



กรรมการ ผู้แทนจากคณะกรรมการบริหาร

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สราวุธ เศรษฐจร)

โครงการปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

ชื่อเรื่อง	รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏใน ทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
ชื่อผู้วิจัย	ประเสริฐ ลิ้มสุขวัฒน์
สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	รองศาสตราจารย์ ดร.อำนาจ เดชชัยศรี
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สรายุทธ์ เศรษฐขจร
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	ดร.ราชนัย บุญธิมา
ปีการศึกษา	2556

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และ 2) นำเสนอรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่ 1 เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อการสัมภาษณ์และสนทนากลุ่มโดยเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง จำนวน 13 คน และกลุ่มที่ 2 กลุ่มตัวอย่างเพื่อการตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งเป็นผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากร ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาและสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยราชภัฏรวม 6 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี และมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น กลุ่มตัวอย่างรวม 382 คน วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณโดยการหาค่าสถิติบรรยาย วิเคราะห์องค์ประกอบและการวิเคราะห์เส้นทาง และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 บทบาทผู้บริหาร ประกอบด้วย 4 ตัวแปร คือ 1) งานวิชาการและงานวิจัยมีคุณภาพ 2) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีการบริหารจัดการที่ดี 3) มีทรัพยากรมนุษย์ที่ดี และ 4) สถานมหาวิทยาลัยมีธรรมาภิบาลระดับสูง องค์ประกอบที่ 2 แผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 ตัวแปร คือ 1) ทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจน 2) ความมั่นคงทางด้านการเงินและ 3) มีกลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาด และองค์ประกอบที่ 3 การมี

ส่วนร่วมของผู้บริหาร ประกอบด้วย 2 ตัวแปร คือ 1) มีความผูกพันที่ดีกับชุมชนและ 2) มีการจัดการด้านสาธารณูปโภคและสาธารณเทศที่ดี

2. รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) บทบาทผู้บริหาร 2) แผนกลยุทธ์ และ 3) การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก โดยมีค่าไคสแควร์ ที่แตกต่างจากศูนย์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2 = 19.88$; $df = 16$, $P = 0.22580$) ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.99 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.97 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือ (RMR) เท่ากับ 0.026 และค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือปรับปรุง (RMSEA) เท่ากับ .025 ซึ่งมีความถูกต้องเป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีของการวิจัย

คำสำคัญ: รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน มหาวิทยาลัยราชภัฏ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

Title	The Planned Change Model of Rajabhat University Towards an Autonomous University
Author	Prasert Limsukhawat
Program	Educational Administration
Major Advisor	Associate Professor Dr. Amnuay Deshchaisri
Co-advisor	Assistant Professor Dr. Sarayuth Setthakajorn
Co-advisor	Dr. Rachan Boonthima
Academic year	2013

ABSTRACT

The purposes of this research were to study 1) the planned change model of Rajabhat university to be an autonomous university and 2) to present the planned change model of Rajabhat university to be an autonomous university.

Data were collected using 2 sample groups: Group 1 were sampled from interviewing and group discussion of specific sample group for 13 person and Group 2 were sampled to be respondents of questionnaire about the planned change model of Rajabhat university to be an autonomous university. The respondents are the administrators, faculty and staff who get involved with the educational and supportive units within 6 Rajabhat university : Suan Dusit Rajabhat university , Suan Sunantha Rajabhat university, Chandrakasem Rajabhat university, Phranakhon Rajabhat university, Dhonburi Rajabhat university and Bansomdejchaopraya Rajabhat university. Sampling method was stratified random sampling. Total sample group include 382 persons. Quantitative data has been analyzed by descriptive statistics, element analysis and path analysis. Qualitative data has been analyzed by content analysis.

The finding revealed as follows:

1. There are 3 elements of the planned change model of Rajabhat university to be an autonomous university. : 1st element is executive roles included 4 variables: 1) quality of academic and research 2) leadership and good management 3) good human resources and 4) the high governance of the university council, 2nd element is Strategic plan included

3 variables : 1) a clear strategic direction, 2) financial stability and 3) an active marketing strategy and the final element is the participating of administrator included 2 variables: 1) good relationship with community and 2) good management of facilities and information technology.

2. The casual relationship models of the planned change model of Rajabhat university to be an autonomous university is in the line with the empirical data very well. The chi - square that is different from zero without the statistically significant (chi - square = 19.88; df = 16, P = 0.22580), the Goodness of Fit Index (GFI) was 0.99, Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) respectively was 0.97, Root Mean Residual index (RMR) was 0.026 and Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) was .025 . which was found appropriate, accurate, possible useful and accordance with the research conceptual frameworks.

Keywords: The planned change model , Rajabhat university, An autonomous university.

กิตติกรรมประกาศ

คุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาอย่างสูงจาก รองศาสตราจารย์ดร.อำนาจ เดชชัยศรี ซึ่งเป็นประธานกรรมการที่ให้คำปรึกษาและแนะนำมาโดยตลอด รวมทั้งผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สรายุทธ์ เศรษฐขจร และดร.ราชันย์ บุญธิมา ซึ่งเป็นกรรมการ ได้กรุณาให้ออกเสนอแนะที่เป็นประโยชน์จนกระทั่งคุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้ได้รับการอนุมัติอย่างสมบูรณ์

ขอกราบขอบพระคุณท่านผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่เสียสละเวลาในการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ รวมทั้งผู้บริหารทุกท่านที่ให้ข้อมูลโดยการให้สัมภาษณ์ และการประชุมกลุ่ม ซึ่งส่งผลให้นำมาใช้ประโยชน์ในการทำคุษฎีนิพนธ์

ขอขอบคุณผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับสายการศึกษาและสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 6 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี และมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ที่ได้ช่วยเหลือผู้วิจัยให้ข้อมูล ทำให้การวิจัยนี้สำเร็จได้ด้วยดี

คุณความดีหรือประโยชน์อันใด อันเกิดจากคุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบไว้เป็นเครื่องบูชาพระคุณบิดา มารดา ซึ่งเป็นผู้ให้ชีวิตและอบรมเลี้ยงดูจนทำให้ผู้วิจัยประสบความสำเร็จ และมีความภาคภูมิใจในวันนี้

ประเสริฐ ลิ้มสุขวัฒน์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ค
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามการวิจัย.....	7
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	7
ขอบเขตของการวิจัย.....	7
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย.....	9
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	9
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	12
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	15
รูปแบบและการพัฒนารูปแบบ.....	15
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน.....	22
แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ.....	69
ข้อมูลทั่วไปของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร.....	87
องค์การความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organization for Economic Cooperation : OECD) : ปัจจัยความสำเร็จของมหาวิทยาลัย.....	91
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	115
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	122
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	122
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	124
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	129
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	130

สารบัญ(ต่อ)

		หน้า
บทที่ 4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	132
	ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารและการสัมภาษณ์กลุ่มด้วย วิธีวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis).....	136
	ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	137
	ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้วย โปรแกรม LISREL 8.7.....	140
	ตอนที่ 4 การวิเคราะห์รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยใช้การวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ด้วยโปรแกรม LISREL 8.7.....	150
	ตอนที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูลการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อตรวจสอบ ผลการวิจัยโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis).....	159
บทที่ 5	สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	162
	วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	162
	วิธีดำเนินการวิจัย.....	162
	สรุปผลการวิจัย.....	168
	อภิปรายผลการวิจัย.....	172
	ข้อเสนอแนะการวิจัย.....	176
	บรรณานุกรม.....	178
	ภาคผนวก.....	191
	ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ / รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....	192
	ภาคผนวก ข หนังสือราชการ.....	195
	ภาคผนวก ค แบบสัมภาษณ์.....	211
	ภาคผนวก ง แบบสอบถาม.....	216
	ภาคผนวก จ เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม.....	225
	ภาคผนวก ฉ บทความวิจัย / หนังสือตอบรับการลงวารสาร.....	269
	ภาคผนวก ช สำเนาประกาศนียบัตรภาษาไทย / ภาษาอังกฤษ.....	280
	ประวัติผู้วิจัย.....	287

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	เปรียบเทียบความแตกต่างของข้าราชการและพนักงานราชการ.....	79
2	ขนาดกลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล.....	124
3	จำนวนความถี่และร้อยละข้อมูลคุณลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	137
4	ลำดับค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับความคิดเห็นของแต่ละ ตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัย ราชภัฏ.....	140
5	ค่า KMO and Bartlett's Test ของการวิเคราะห์องค์ประกอบการเปลี่ยนแปลง อย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐ.....	146
6	ค่า Eigen values ของผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการเปลี่ยนแปลง อย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐ.....	146
7	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัย ราชภัฏ ขององค์ประกอบที่ 1	147
8	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัย ราชภัฏ ขององค์ประกอบที่ 2	148
9	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัย ราชภัฏ ขององค์ประกอบที่ 3	149
10	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่า KMO and Bartlett's Test ของสังกัดได้โมเดลการวัดบทบาทผู้บริหาร.....	152
11	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดบทบาทผู้บริหาร...	153
12	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่า KMO and Bartlett's Test ของตัวแปรสังกัดได้โมเดลการวัดแผนกลยุทธ์.....	154
13	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดแผนกลยุทธ์.....	155

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
14	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปร สังเกตได้รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏใน ทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ.....	156
15	ผลการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ เชิงสาเหตุรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ.....	157

สารบัญญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	14
2	รูปแบบเชิงระบบและสถานการณ์ของ Brown และ Moberg.....	20
3	กระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของไชน์และเบนนิส (Schein & Bennis)....	29
4	กระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของเลวิน (Lewin).....	29
5	กระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน.....	30
6	กระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของคอนเนลลี และคณะ.....	31
7	กระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสตีเวิร์ต (Steers).....	32
8	กระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของคันแคน (Duncan).....	33
9	กระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของชอร์ต (Short).....	34
10	กระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของฮอดจ์และแอนโทนี่ (Hodge & Anthony).....	35
11	กระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของไซลาจีและวอลเลซ.....	35
12	เป้าหมายในการเปลี่ยนแปลง.....	38
13	ระยะของการจัดการเปลี่ยนแปลงตามแผนที่ได้วางไว้ของ Kurt Lewin.....	41
14	ขั้นตอนในกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การตามแผนที่ได้วางไว้.....	42
15	ฐานอำนาจ กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงและ ผลการเปลี่ยนแปลงที่คาดว่าจะเกิดขึ้น.....	44
16	องค์ประกอบที่ 1 บทบาทของผู้บริหาร.....	148
17	องค์ประกอบที่ 2 แผนกลยุทธ์.....	149
18	องค์ประกอบที่ 3 การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร.....	149
19	โมเดลความสัมพันธ์รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัย ราชภัฏ ตามกรอบแนวคิดการวิจัย.....	150
20	โมเดลการวัดบทบาทผู้บริหาร.....	153
21	โมเดลการวัดแผนกลยุทธ์.....	155
22	โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของ มหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ.....	157

สารบัญภาพ(ต่อ)

ภาพที่		หน้า
23	รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทาง สู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ.....	159

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สังคมโลกปัจจุบันเป็นกระแสโลกาภิวัตน์ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ เกิดขึ้นมากมายตลอดเวลา ด้วยความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศผสมผสานกับความรู้และนวัตกรรมใหม่ ๆ ได้ย่อโลกให้เล็กลง ทำให้การติดต่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลและเรียนรู้ซึ่งกันและกัน สามารถทำได้อย่างรวดเร็วในเวลาเพียงเสี้ยววินาทีเท่านั้น และกระแสการเปลี่ยนแปลงนี้ยังส่งผลกระทบต่อสังคมไทยอย่างมากจนเกิดภาวะวิกฤติทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคมการเมือง และด้านการศึกษา โดยเฉพาะปัญหาในการบริหารและจัดการศึกษาที่มีความอ่อนด้อยทั้งด้านการบริหารจัดการและคุณภาพการศึกษาที่ยังไม่สามารถพัฒนาคนไทยให้มีศักยภาพเพียงพอต่อการดำรงชีวิตอย่างมีคุณภาพในสังคมที่เปลี่ยนไป รวมทั้งไม่สามารถพัฒนาและสร้างสรรค์สังคมประเทศชาติให้เจริญก้าวหน้าได้ในสังคมโลก ซึ่งเป็นปัญหาวิกฤติที่จะต้องแก้ไขรวดเร็วและจริงจัง รัฐจึงได้กำหนดนโยบายปฏิรูปการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2546, น.36)

การปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 มีความมุ่งหมายที่จะจัดการเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นคนดีที่มีความสามารถและอยู่ร่วมกับสังคมอย่างมีความสุข การดำเนินงานตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีพลังและประสิทธิภาพ จำเป็นต้องยึดเงื่อนไขและหลักการสำคัญของการปฏิรูป ดังนี้ 1) สถานศึกษามีอิสระในการตัดสินใจด้วยตนเองโดยยึดประโยชน์ที่จะเกิดกับผู้เรียนเป็นสำคัญ 2) การมีส่วนร่วม กำหนดให้บุคคลหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษา 3) การกระจายอำนาจด้านการบริหารจัดการศึกษาด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารบุคคลและการบริหารทั่วไปให้สถานศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบ 4) ความรับผิดชอบตรวจสอบได้ มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและภารกิจของผู้รับผิดชอบ หลักความรับผิดชอบนี้ถือว่าใครได้รับมอบหมายหน้าที่ต้องรับผิดชอบงานนั้นให้เกิดผลดีที่สุด และต้องสามารถตรวจสอบความสำเร็จได้เพื่อเป็นหลักประกันคุณภาพการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2546, น.1-2)

เมื่อกล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาของไทย อันเป็นผลมาจากปัจจัยภายนอกซึ่งหมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นผลกระทบมาจากกระแสโลกาภิวัตน์ทำให้ประเทศต่าง ๆ ในโลกเชื่อมโยงเป็นหมู่บ้านเดียว (Global Village) ทั้งในด้านการค้า การเงิน การลงทุน การเมือง สังคม

วัฒนธรรมไปถึงการเชื่อมโยงทางความรู้ แนวคิด ค่านิยมและพฤติกรรม ผ่านการถ่ายโอนข้อมูล ด้วยระบบสารสนเทศและการสื่อสาร การขนส่งสินค้าระหว่างประเทศที่สามารถดำเนินการได้ โดยอิสระมากขึ้น และผ่านการคมนาคมที่สามารถเชื่อมต่อกันได้อย่างกว้างขวางเกือบทั่วโลก การเชื่อมโยงดังกล่าว ทำให้สิ่งที่เกิดขึ้นในสังคมหนึ่งสามารถแพร่กระจายไปทั่วโลกได้ภายในเวลาอันรวดเร็ว ซึ่งส่งผลได้ทั้งในด้านบวกและด้านลบ การไหลบ่าของกระแสโลกด้านต่าง ๆ ที่ผ่านเข้ามายังประเทศไทยส่งผลให้ปัจจัยภายนอกประเทศมีอิทธิพลต่อวิถีการดำรงชีวิตของประชาชนอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

ปัจจัยภายนอกประเทศที่เป็นสาเหตุให้ประเทศไทยต้องดำเนินการปฏิรูปการศึกษา ได้แก่ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ การเชื่อมโยงถึงกันเป็นเครือข่าย การเปิดเสรีทางการค้า การศึกษา การเมืองและวัฒนธรรมมีมาก การขยายตัวของกระแสประชาธิปไตย การไหลบ่าของกระแสวัฒนธรรมต่างประเทศ สภาพโลกร่วมกัน กระแสการตื่นตัวในเรื่องการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม เป็นต้น อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาของประเทศไทยไม่ได้มีสาเหตุมาจากปัจจัยภายนอกประเทศเท่านั้น แต่ยังมีสาเหตุมาจากปัจจัยภายในประเทศด้วย เช่น ความครอบคลุมและความเสมอภาคทางการศึกษา โอกาสทางการศึกษา คุณภาพการศึกษา การบริหารและการจัดการ การจัดสรรงบประมาณเพื่อการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา, 2546, น.1-2) โดยเฉพาะการบริหารและการจัดการศึกษา ซึ่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ได้ให้ความสำคัญกับกระบวนการใหม่ เช่น ปรับเปลี่ยนแนวคิดแบบยุคอุตสาหกรรมไปสู่ยุคเทคโนโลยีสารสนเทศ ปรับเปลี่ยนองค์การที่เน้นความมั่นคงไปสู่องค์การที่มุ่งเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ปรับเปลี่ยนการบริหารแบบควบคุมที่ศูนย์อำนาจไปสู่การกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจให้แก่พนักงานระดับล่าง (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2542, น.25) ในการจัดการศึกษากระบวนการที่ดังกล่าวจะมุ่งให้ทุกภาคส่วนของสังคมได้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา มิใช่เป็นเรื่องการจัดการของภาครัฐแต่เพียงฝ่ายเดียว และการจัดการศึกษาจะต้องมีหลายรูปแบบเพื่อตอบสนองต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงในอนาคตได้ การประกาศใช้พระราชบัญญัตินี้ดังกล่าวทำให้สถานศึกษาต้องเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับตัวให้เหมาะสมสอดคล้องกับแนวคิดเรื่องการบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และนำแผนการเปลี่ยนแปลงไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายจะต้องมีการกำหนดแนวทางหรือวิธีการทำงานที่ดีที่สุดเพื่อดำเนินการจากจุดที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปยังจุดหมายปลายทางในอนาคตที่กำหนดไว้ แต่การเปลี่ยนแปลงใด ๆ ก็ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ในระยะเวลาอันรวดเร็วหรือทำให้เกิดขึ้นได้ง่าย ๆ จะต้องอาศัยปัจจัยและองค์ประกอบหลายประการที่ช่วยสนับสนุนหรือผลักดันให้การเปลี่ยนแปลงบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ประเทศต่างๆจึงจำเป็นต้องเสาะแสวงหา

ความได้เปรียบในเชิงแข่งขันเพื่อให้สามารถยืนหยัดในเวทีนานาชาติได้อย่างเต็มภาคภูมิ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2542, น.16)

การที่รัฐบาลได้มีนโยบายที่จะให้สถาบันอุดมศึกษาของรัฐออกนอกระบบก็เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถดำเนินการได้โดยอิสระ มีความคล่องตัวและมีเสรีภาพทางวิชาการ อย่างไรก็ตามการออกนอกระบบนี้สถาบันอุดมศึกษาจะต้องพึ่งพาตนเองมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การมีหลักสูตรที่หลากหลายและสถาบันการศึกษาต้องเร่งดำเนินการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของตนให้ได้มาตรฐานเปรียบเสมือนการผลิตสินค้าเพื่อนำเข้าสู่ตลาดที่มีผู้เรียนเป็นลูกค้าที่สำคัญ หากสถาบันอุดมศึกษาคำเนินได้ตามเป้าหมายย่อมก่อให้เกิดรายได้และสามารถพึ่งตนเองได้ในที่สุด (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2542, น.7)

มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันอุดมศึกษา ที่มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษาในด้านวิชาการและวิชาชีพชั้นสูงหลายสาขาวิชา หรือหลายกลุ่มสาขาวิชา สำหรับประเทศไทย วัตถุประสงค์ของสถาบันการศึกษาในระดับอุดมศึกษาตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษามี 4 ประการ คือ เพื่อผลิตบัณฑิต ทำวิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรมของชาติ

อุดมคติของการอุดมศึกษาอยู่ที่การทำหน้าที่เป็นแหล่งสร้างปัญญา เป็นพลังขับเคลื่อนสังคมด้านความคิดสติปัญญา และตอบสนองความต้องการของสังคม โดยยึดหลักคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล (วิจารณ์ พานิช, 2548, น.2) ทั้งเป็นที่รวมอาจารย์ที่มีสติปัญญาดีเลิศ ซึ่งเป็นผู้ถ่ายทอดวิชา เป็นหนึ่งในสถาบันที่เป็นความภาคภูมิใจของทุกประเทศ (กังวาน ยอดวิศิษฐ์ศักดิ์, 2546, น.1)

ปัจจุบันประเทศไทยมีมหาวิทยาลัยทั้งสิ้น 170 แห่ง เป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 40 แห่ง ซึ่งกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏได้พัฒนามาจากโรงเรียนฝึกหัดอาจารย์ที่ตั้งอยู่ทุกภูมิภาคของประเทศ ต่อมาได้เปลี่ยนชื่อจากโรงเรียนฝึกหัดอาจารย์เป็น วิทยาลัยครู หลังจากนั้น ได้รับพระราชทานนาม "ราชภัฏ" จากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ให้เป็นชื่อประจำสถาบัน พร้อมทั้ง พระราชทานตราประจำสถาบัน

ในปี พ.ศ. 2547 สถาบันราชภัฏ ได้เปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏ สถานภาพเป็นนิติบุคคล และเป็นส่วนราชการตามกฎหมายว่าด้วย วิธีการงบประมาณในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา สามารถกำหนดนโยบายและอนุมัติแผนพัฒนาพร้อมทั้งสามารถออกกฎ ระเบียบ ประกาศ และข้อบังคับของมหาวิทยาลัย กำกับมาตรฐานการศึกษา การประกันคุณภาพการศึกษา เป็นต้น โดยสภามหาวิทยาลัย อีกทั้งมีองค์กรต่างๆ ที่มีหน้าที่กำกับและดูแลการบริหารจัดการภายในมหาวิทยาลัย เช่น สภาวิชาการ สภาคณาจารย์และข้าราชการ เป็นต้น การดำเนินงานของ

มหาวิทยาลัยราชภัฏต้องดำเนินการให้เป็นตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ในพระราชบัญญัติฉบับดังกล่าว มาตรา 7 ระบุให้มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นที่เสริมสร้างพลังปัญญาของแผ่นดิน ฟื้นฟูพลังการเรียนรู้ เชิดชูภูมิปัญญาของท้องถิ่น สร้างสรรค์ศิลปวิทยา เพื่อความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืนของปวงชน โดยมีวัตถุประสงค์ให้การศึกษ ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน วิจัย ให้บริการทางวิชาการ สังคม ปรับปรุง ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยี ทะนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู

ในช่วงปี ค.ศ. 1990 - 2000 สถาบันอุดมศึกษาทั่วโลกต่างเผชิญกับเงื่อนไขข้อจำกัดด้านทรัพยากร จึงนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการบริหารอุดมศึกษารูปแบบใหม่ (อมรวิรัช นาคทรพร, 2543, น.3) ศาสตราจารย์ดีท์มาร์ บรุน และศาสตราจารย์ฟรองสวาส ซาเวียร์ เมอร์เรียน (Dietmar Braun and Francois-Xavier Merrien อ้างถึงใน UNESCO, 1998, p.10) ได้ชี้ให้เห็นว่าในอดีต การอุดมศึกษาของแต่ละประเทศ มีลักษณะที่แตกต่างกันไปตามประวัติศาสตร์ และวัฒนธรรมการบริหาร ในปัจจุบันกระแสโลกาภิวัตน์กำลังทำให้ระบบการอุดมศึกษาทั่วทั้งโลกปรับตัวไป ในทิศทางเดียวกันหมด คือ เน้นประสิทธิภาพ (Efficiency) ความคุ้มค่า (Value for money) การตอบสนองผู้รับบริการ (Consumer-oriented) และการเลี้ยงตัวเองได้ (Self-dependence) จึงเกิดการผลักดันเชิงนโยบายของรัฐในการเปลี่ยนรูปแบบมหาวิทยาลัยให้เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (Autonomous state university)

หลักการของการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษานั้น ต้องมีความเป็นอิสระในการปกครองตนเอง (Autonomy) เพื่อให้มีพลวัตและความคล่องตัวสูงในการพัฒนาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาระบบอุดมศึกษาให้มีความเป็นอิสระคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปรับปรุงโครงสร้างระบบการบริหารใหม่และการจัดการที่เป็นของตนเองเพื่อรองรับบทบาทและภารกิจที่หลากหลายไปสู่เป้าหมายของการพัฒนาประเทศ ให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ (Knowledge Based Society) หัวใจของการพัฒนาระบบอุดมศึกษา คือ การใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด (วิจิตร ศรีสอาน, 2544, น.2)

แนวความคิดพัฒนาระบบบริหารภายในมหาวิทยาลัยไทยให้เป็นระบบที่มีประสิทธิภาพและเป็นอิสระจากกรอบความคิดและวิธีการของระบบราชการได้มีแนวคิดมาเป็นเวลานาน ดังจะเห็นได้จาก พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 36 กำหนดให้สถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาระดับปริญญาเป็นนิติบุคคล ที่อาจเป็นส่วนราชการ หรือหน่วยงานในกำกับของรัฐ ประกอบกับพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ กำหนดให้สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา มีหน้าที่พิจารณา

เสนอนโยบายแผนพัฒนา และมาตรฐานการอุดมศึกษาที่สอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และยังพบว่าแผนพัฒนาอุดมศึกษาได้กำหนดให้สถาบันอุดมศึกษาของรัฐต้องเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ นอกจากนี้ยังพบว่า นับตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ.2542 คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) และคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ (ก.ป.ร.) ได้ระงับการกำหนดอัตราข้าราชการใหม่ทุกประเภท และไม่มีอัตราทดแทนข้าราชการที่ออกจากงานด้วยการเกษียณอายุราชการ ให้กับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ แต่จะจัดสรรอัตราให้เท่าที่จำเป็นในระบบใหม่ที่เรียกว่า “พนักงานมหาวิทยาลัย” (ทบวงมหาวิทยาลัย, 2545, น.21)

มีการนำเสนอข้อมูลทางวิชาการเกี่ยวกับสภาพปัญหาของอุดมศึกษาไทยที่น่าสนใจในช่วงปี พ.ศ. 2542 (รังสรรค์ ฐานะพรพันธุ์, 2542, น.42 - 48) ดังนี้ สถาบันอุดมศึกษาในระบอบราชการไม่มีความคล่องตัว ขาดประสิทธิภาพ การประเมินไม่ชัดเจน รัฐบาลงบประมาณที่สนับสนุน และที่สำคัญที่สุด คือ รัฐมีนโยบายให้มหาวิทยาลัยออกนอกระบบ

จากรายงานการวิจัยเรื่อง ภาพการศึกษาไทยในอนาคต 10-20 ปี (พิณสุดา สิริธรรังศรี, 2552, น.139) มีข้อเสนอเกี่ยวกับการพัฒนาการศึกษาไทยในระยะยาวที่สำคัญข้อหนึ่ง คือ สถานศึกษาระดับอุดมศึกษาต้องเปลี่ยนเป็นสถานศึกษาในกำกับของรัฐ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพความเข้มแข็งของการอุดมศึกษาและลดงบประมาณของรัฐลง

เกษม วัฒนชัย (2545, น.1) เสนอให้ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาของรัฐพิจารณากลยุทธ์เพื่อพัฒนาหน่วยงานให้เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐไว้ดังนี้ คือ กลยุทธ์ด้านการบริหารบุคคล ในประเด็นผลกระทบต่อบุคลากร กลยุทธ์ด้านการบริหารภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยในด้านความเข้มแข็งทางวิชาการ กลยุทธ์ด้านการบริหารผลผลิตที่มีคุณภาพดีขึ้น กลยุทธ์ด้านการบริหารกระบวนการยอมรับการเปลี่ยนแปลงค่านิยมต่าง ๆ กลยุทธ์ด้านการบริหารบุคคลในระบบเดียว และสิ่งจูงใจ

รัฐบาลได้มอบหมายให้สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาจัดทำกรอบแผนพัฒนาอุดมศึกษาระยะยาว ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551 - 2565) โดยมุ่งหวังให้เป็นแผนรุกในอนาคต รวมทั้งเป็นแผนแม่บทกำกับแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาระยะ 5 ปี รวม 3 แผน คือแผนพัฒนาอุดมศึกษาระยะยาว ฉบับที่ 10 ฉบับที่ 11 และฉบับที่ 12 โดยมีเป้าหมายว่า เมื่อสิ้นสุดแผนในปี พ.ศ. 2565 “การยกระดับคุณภาพอุดมศึกษาไทย เพื่อผลิตและพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพสามารถปรับตัวสำหรับงานที่เกิดขึ้นตลอดชีวิต พัฒนาศักยภาพอุดมศึกษา ในการสร้างความรู้และนวัตกรรม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศในโลกาภิวัตน์ สนับสนุนการพัฒนาที่ยั่งยืนของท้องถิ่นไทย โดยใช้กลไกของธรรมาภิบาล การเงิน การกำกับมาตรฐาน และ

เครือข่ายอุดมศึกษาบนพื้นฐานของเสรีภาพทางวิชาการ ความหลากหลาย และเอกภาพเชิงระบบ” ซึ่งมีมติบูรณาการและองค์รวมของการพัฒนาอุดมศึกษาประกอบด้วย ภาพอนาคตที่จะมีผลกระทบต่อโลกประเทศและอุดมศึกษา ซึ่งมีประเด็น ทิศทาง และนโยบายของกรอบ แผนอุดมศึกษาระยะยาว นอกจากนี้ กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว ที่คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบในหลักการแล้วเมื่อวันที่ 15 มกราคม พ.ศ.2551 โดยเฉพาะข้อ 1 และข้อ 2 ซึ่งระบุว่า “ข้อ 1 รัฐพึงให้การสนับสนุนการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาของรัฐไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยคำนึงถึงศักยภาพและความพร้อมของสถาบันอุดมศึกษานั้น ข้อ 2 รัฐไม่ควรสนับสนุนให้มีการจัดตั้งสถาบันอุดมศึกษาของรัฐเพิ่มขึ้นอีก แต่ควรสนับสนุนสถาบันอุดมศึกษาของรัฐให้พัฒนาคุณภาพมาตรฐานการศึกษา การดำเนินการวิจัยและพัฒนา” (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2550, น.41)

มหาวิทยาลัยของรัฐหลายแห่งได้ดำเนินการปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐหลายมหาวิทยาลัยแล้ว กรณีมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้งหมดเป็นกลุ่มที่พัฒนามาจากวิทยาลัยครู แต่อยู่ในข่ายที่จะต้องดำเนินการเปลี่ยนแปลงสถานภาพจากมหาวิทยาลัยของรัฐไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ หรือมหาวิทยาลัยนอกระบบราชการเช่นกัน มหาวิทยาลัยจึงควรเตรียมความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

หลักการเบื้องต้นในการบริหารจัดการองค์การ คือ คนและองค์การมีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนกว่ากัน แต่การบริหารจัดการในภาคปฏิบัติส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญกับคนเป็นพิเศษ โดยมักจะละเลยหลักการออกแบบ โครงสร้างองค์การ จนกว่าจะมีเหตุการณ์กดดัน และยังพบอีกว่า เมื่อต้องมีการเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่ มีการปรับโครงสร้างแบบแยกส่วน (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2544, น.67)

ด้วยเหตุผลต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจและเห็นความสำคัญในการศึกษาการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยศึกษาองค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏสำหรับการพัฒนาองค์การสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และเมื่อทำการพัฒนารูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และได้ผลว่ารูปแบบที่พัฒนาขึ้นนั้นมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือมีความตรงแล้ว ผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์เชิงนโยบายในการพัฒนาเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัย อีกทั้งยังได้สารสนเทศ ที่เป็นประโยชน์ต่อการสร้างความเข้าใจร่วมกันของบุคลากรเพื่อลดปัญหาการขัดแย้ง ผลการวิจัยที่ได้ยังเป็นประโยชน์ในการอ้างอิงเพื่อพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถาบันการศึกษาอื่น ๆ ต่อไป

คำถามการวิจัย

1. องค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีองค์ประกอบอะไรบ้าง
2. รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีรูปแบบเป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
2. เพื่อนำเสนอรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ขอบเขตของการวิจัย

1. เนื้อหา

การวิจัยเรื่อง “รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” โดยศึกษาเบื้องต้นจากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัย โดยมีประเด็นสาระที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- 1.1 ทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจน
- 1.2 ความมั่นคงทางด้านการเงิน
- 1.3 งานวิชาการและงานวิจัยมีคุณภาพ
- 1.4 คุณภาพนักศึกษา
- 1.5 ความผูกพันที่ดีกับชุมชน
- 1.6 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีการบริหารจัดการที่ดี
- 1.7 ทรัพยากรมนุษย์ที่ดี
- 1.8 สภามหาวิทยาลัยมีธรรมาภิบาลระดับสูง
- 1.9 กลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาด
- 1.10 การจัดการด้านสาธารณูปโภคและสารสนเทศที่ดี

2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 1 เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อการสัมภาษณ์และสนทนากลุ่มเกี่ยวกับรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 13 คน สอดคล้องกับทฤษฎีของมอร์แกน ได้แก่

2.1 ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีประสบการณ์ตรง เป็นผู้ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งกรรมการสภามหาวิทยาลัย จำนวน 5 คน

2.2 ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ ที่เป็นผู้ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานครที่มีแผนเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 5 คน

2.3 ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิที่ผู้ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่มหาวิทยาลัยเปลี่ยนแปลงเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 3 คน

กลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 2 เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อการตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งเป็นผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยราชภัฏรวม 6 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี และมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ด้วยวิธีคำนวณหาสัดส่วนระหว่างกลุ่มตัวอย่างกับประชากร ได้กลุ่มตัวอย่างรวม 382 คน

3. ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่

รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย 10 องค์ประกอบ ดังนี้

- 3.1 ทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจน
- 3.2 ความมั่นคงทางด้านการเงิน
- 3.3 งานวิชาการและงานวิจัยมีคุณภาพ
- 3.4 คุณภาพนักศึกษา
- 3.5 ความผูกพันที่ดีกับชุมชน
- 3.6 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีการบริหารจัดการที่ดี

- 3.7 ทรัพยากรมนุษย์ที่ดี
- 3.8 สภามหาวิทยาลัยมีธรรมาภิบาลระดับสูง
- 3.9 กลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาด
- 3.10 การจัดการด้านสาธารณูปโภคและสารสนเทศที่ดี

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ประโยชน์ในเชิงวิชาการ ได้รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ องค์ความรู้ที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อนักวิจัยและผู้ที่สนใจศึกษาในประเด็นที่เกี่ยวข้องต่อไปในอนาคตให้กว้างขวางและลึกซึ้งยิ่งขึ้น
2. ประโยชน์ในทางปฏิบัติ ผลการวิจัยครั้งนี้จะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างสูงต่อการเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและการกำหนดนโยบายการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏรวมถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ
3. ได้ข้อมูลองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งเป็นภาพสะท้อนและข้อมูลพื้นฐานสำหรับการวางแผนเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาและการใช้ทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อการผลิตบัณฑิต ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาที่จะประยุกต์ใช้ข้อค้นพบที่ได้ไปส่งเสริมพัฒนาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

นิยามศัพท์เฉพาะ

รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน หมายถึง แบบจำลองความสัมพันธ์ของตัวแปรในการตัดสินใจเพื่อให้กิจกรรมบรรลุเป้าหมาย โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหาร ที่ใช้ในการปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนที่ประสบความสำเร็จ และยึดเป็นมาตรฐานได้ ประกอบด้วย 10 ปัจจัย ดังนี้

ทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจน หมายถึง กลยุทธ์ที่ทางมหาวิทยาลัยราชภัฏได้ร่วมกันพิจารณาคัดสรรว่าเป็นวิธีการที่ดีและเหมาะสมในการดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีประชาพิจารณ์ ร่วมกันกำหนดแผนกลยุทธ์เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการในการออกนอกระบบ ซึ่งจะต้องวิเคราะห์ข้อมูล ข่าวสาร สารสนเทศเพื่อเป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยมีนโยบายและมาตรฐานอย่างเป็นรูปธรรมสามารถปฏิบัติได้

ความมั่นคงทางการเงิน หมายถึง รายได้ที่ทางมหาวิทยาลัยราชภัฏ สามารถจัดหาได้ เมื่อมหาวิทยาลัยออกนอกระบบแล้ว และรายได้ที่หาได้นั้นต้องเพียงพอกับงบประมาณที่ได้รับจากรัฐบาล รวมถึงการกำหนดแผน การใช้งบประมาณที่สอดคล้องกับนโยบาย การจัดสรรงบประมาณอย่างเป็นระบบเหมาะสม มีกลไกในการควบคุมงบประมาณ ที่สามารถควบคุมการใช้จ่ายให้เป็นไปตามเป้าหมาย

งานวิชาการและงานวิจัยที่มีคุณภาพ หมายถึง การที่มหาวิทยาลัยราชภัฏมีกลยุทธ์ในการสร้างความเด่นชัดทางด้านงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับท้องถิ่น คณาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีสมรรถนะในการสร้างผลงานทางวิชาการและมีทักษะในการใช้เทคนิคและสร้างงานวิจัยที่มีคุณภาพตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ

คุณภาพนักศึกษา หมายถึง นักศึกษาที่มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ กับการควบคุมดูแลและส่งเสริมนักศึกษาให้ประสบความสำเร็จในด้าน การเรียน ควบคู่ไปกับการเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม ซึ่งจะส่งผลให้บัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยเป็นที่ต้องการของสังคม สามารถหางานทำได้ง่ายและเป็นที่ยอมรับว่า สามารถทำงานในท้องถิ่นได้

ความผูกพันที่ดีกับชุมชน หมายถึง การที่ชุมชน และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานที่สร้างประโยชน์ร่วมกัน มหาวิทยาลัยราชภัฏ มีการพัฒนาหลักสูตรทั้งภาค ปกติและภาคพิเศษ ตลอดจนจัดการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน มีการให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชนเป็นประจำ โดยทางมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้รับความช่วยเหลือจากหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน

ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและการบริหารจัดการที่ดี หมายถึง ลักษณะเฉพาะตัวที่มีอยู่ในตัวผู้บริหาร มีสมรรถนะทางการบริหาร สามารถคาดคะเนแนวโน้มในอนาคตและนำมาปรับแนวทางในการบริหารจัดการได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ บริหารงานโดยมีการประชุมปรึกษาหารือกันอย่างสม่ำเสมอ ทั้งยังสามารถวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานขององค์การ สามารถประสานงานกับองค์กรภายนอกเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร มีความรอบรู้ รู้ลึก และสามารถสร้างพลังในการทำงานเป็นทีม มีความจริงใจ บริหารงานอย่างซื่อสัตย์ เป็นที่เชื่อมั่นของคณาจารย์ในมหาวิทยาลัย

ทรัพยากรมนุษย์ที่ดี หมายถึง บุคลากร คณาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ได้ปฏิบัติงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล ทั้งยังได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมให้มีการพัฒนางาน ส่งผลให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดความจงรักภักดีต่อมหาวิทยาลัยและยอมที่จะรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เช่น ถ้ามหาวิทยาลัย

เปลี่ยนไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ บุคลากรก็เชื่อว่า จะมีโอกาสแสดงความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น จะมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น

สภามหาวิทยาลัยมีธรรมาภิบาลระดับสูง หมายถึง บุคลากรในสภามหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งเป็นผู้ที่มีคุณภาพในการทำงาน เป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรม บริหารงานอย่างโปร่งใส ยุติธรรม ตรวจสอบได้ สามารถปฏิบัติงานที่เอื้อประโยชน์ให้กับสังคมได้เป็นอย่างดี มีการจัดระบบที่ดีในการดูแลและพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ

กลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาด หมายถึง การที่มหาวิทยาลัยราชภัฏ วางแผนกลยุทธ์เชิงรุกทางการตลาดอย่างเหมาะสม สามารถสร้างตราสัญลักษณ์ของตนเองมาใช้ เป็นแผนกลยุทธ์ทางการตลาด กำหนดแผน และแนวทางที่จะออกนอกระบบ โดยวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกของมหาวิทยาลัยราชภัฏอย่างชัดเจน เพื่อให้การออกนอกระบบมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ สามารถนำพามหาวิทยาลัยราชภัฏให้สามารถขยายตัวในกลุ่มเป้าหมายได้อย่างพอเพียงและเหมาะสม โดยกำหนดแผนอัตรากำลังทั้งระยะสั้นและระยะยาว

การจัดการด้านสาธารณูปโภคและสารสนเทศที่ดี หมายถึง การที่มหาวิทยาลัยราชภัฏ ให้ความสำคัญในเรื่องการดูแลสาธารณูปโภคต่าง ๆ ให้ทันสมัย มีคุณภาพ มีการบริหารจัดการทางด้านสารสนเทศ เพื่อให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้รับข้อมูล ข่าวสารของมหาวิทยาลัยอย่างเป็นปัจจุบันและทั่วถึง มหาวิทยาลัยราชภัฏ สามารถสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกประเทศได้เป็นอย่างดี

มหาวิทยาลัยราชภัฏ หมายถึง มหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี และมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ หมายถึง มหาวิทยาลัยของรัฐที่จัดตั้งขึ้น โดยกฎหมาย มีสภาพเป็นนิติบุคคล มีระบบการบริหารงานที่มิใช่ราชการ มีระบบงานบริหารบุคลากร ระบบงานการเงิน การคลัง และงานด้านวิชาการที่เป็นอิสระคล่องตัว โดยรัฐบาลจัดสรรงบประมาณในลักษณะของเงินอุดหนุนทั่วไป (Block grant) มีสภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุดในการบริหาร รัฐมีหน้าที่ตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานเท่านั้น

บุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏ หมายถึง ผู้บริหาร คณาจารย์และบุคคลที่เกี่ยวข้อง ทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยทั้ง 6 แห่งในเขตกรุงเทพมหานคร

บุคลากรผู้ให้สัมภาษณ์ หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีประสบการณ์ตรงเป็นผู้ดำรงตำแหน่ง หรือเคยดำรงตำแหน่ง อันได้แก่ กรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ที่มีแผนเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่มหาวิทยาลัยเปลี่ยนแปลงเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

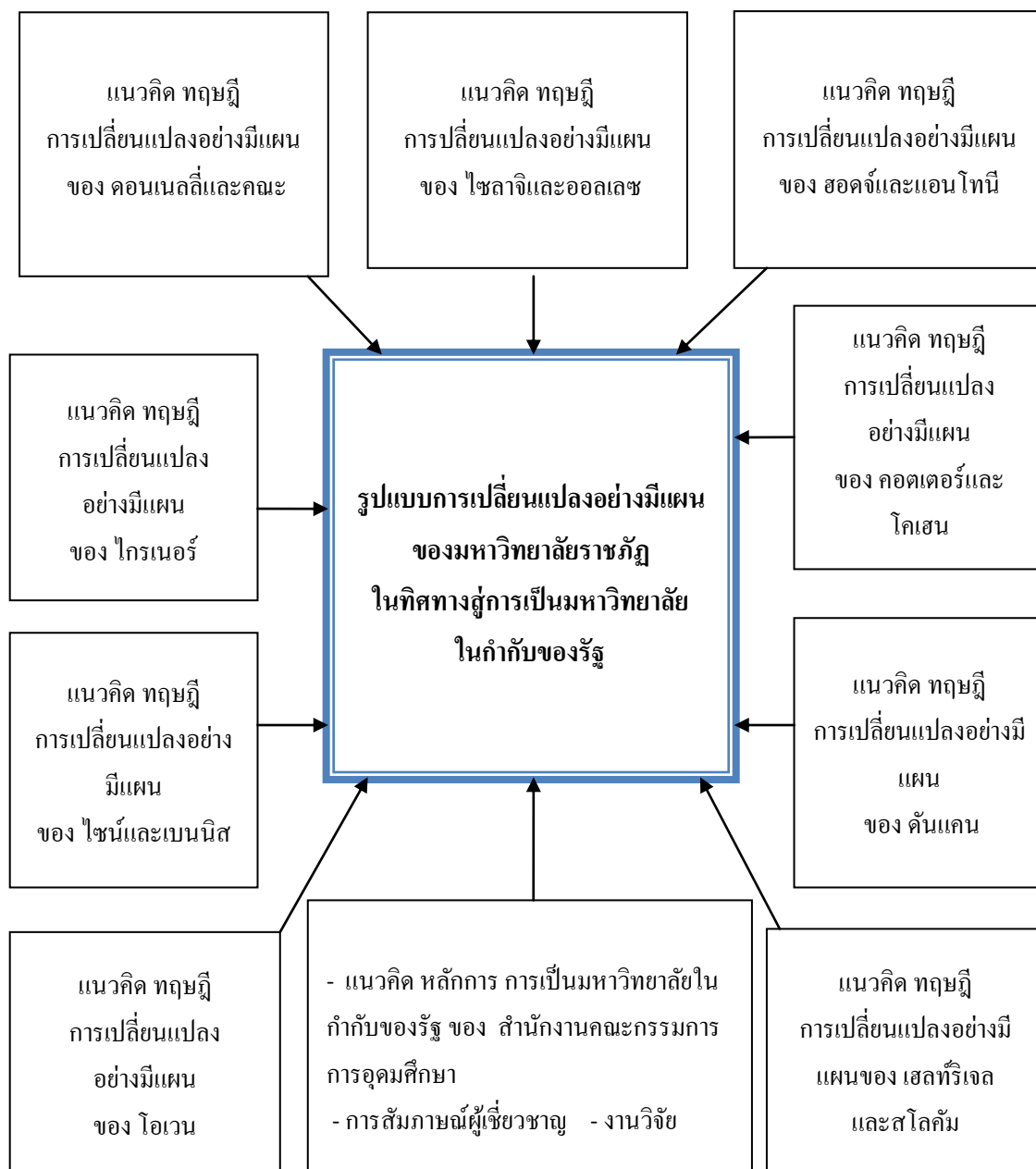
บุคลากรผู้ตอบแบบสอบถาม หมายถึง ผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับสายวิชาการและสายสนับสนุนการศึกษาในมหาวิทยาลัยราชภัฏ รวม 6 แห่ง คือมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี และมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยเพื่อศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบ และสร้างรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผู้การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยจากองค์ความรู้ในเรื่องการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษา ได้แก่ โอเวน (Owens, 1976, p.69) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนไว้ประกอบด้วย 1) การละลายพฤติกรรม 2) ระยะกำลังเปลี่ยนแปลง 3) การหลอมรวมพฤติกรรมใหม่ ไชน์และเบนนิส (Schein and Bennis, 1965, p.309) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนประกอบด้วย 1) ระยะระหว่างการเปลี่ยนแปลง 2) ช่วงการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่ช่วงการเรียนรู้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมใหม่จนนำไปสู่พฤติกรรมที่พึงปรารถนาโดยผ่านวิธีการต่าง ๆ 3) พฤติกรรมการเปลี่ยนแปลงใหม่ ดอนเนลลีและคณะ (Donnelly, et al, 1975) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนไว้ คือ 1) พลังที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 2) การตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง 3) การกำหนดปัญหา 4) การกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหา 5) การตระหนักถึงข้อจำกัดขององค์กร 6) การเลือกวิธีและกลยุทธ์ในการแก้ปัญหา 7) การปฏิบัติตามแผน และ 8) การประเมินผลการเปลี่ยนแปลง ไกรเนอร์ (Greiner, 1972, p.221-222) ได้เสนอแนวคิดไว้ดังนี้ 1) แรงกดดันที่มีต่อผู้บริหาร 2) การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร 3) การวิเคราะห์ปัญหา 4) การคิดค้นทางเลือกในการแก้ปัญหา 5) การทดลองทางเลือกใหม่ในการแก้ปัญหา 6) การส่งเสริมการยอมรับ ดันแคน (Duncan, 1978, p.366) ได้เสนอแนวคิดไว้คือ 1) แสวงหาแนวทางในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น 2) พิจารณาเลือกผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) วิเคราะห์สภาพปัญหา 4) การวางแผนปฏิบัติการ 5) ดำเนินการตามแผน 6) การสร้างเสถียรภาพ 7) ความสมบูรณ์ของโครงการ สเตียร์ส (Steers, 1977, p.169) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนไว้คือ 1) ช่องว่างปริมาณงาน 2) การตระหนักของผู้บริหารถึงข้อจำกัดต่างๆ ในองค์กร 3) การเลือกวิธีและกลยุทธ์ในการแก้ปัญหา 4) การปฏิบัติตามแผน และ 5) การประเมินผล ชอร์ต (Short, 1978, p.420) ได้เสนอแนวคิดไว้คือ 1) พฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) การเลือกกลยุทธ์ 3) การส่งเสริมการพัฒนา 4) ผลที่เกิดขึ้น ไชลาจีและวอลเลซ (Szilagyi and Wallace, 1980, p.537-549) ได้เสนอแนวคิดไว้คือ 1) อำนาจสำหรับ

การเปลี่ยนแปลงนั้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร 2) การรับรู้ปัญหาที่เกิดขึ้น 3) การพิจารณาเป้าประสงค์ของโครงการ 4) การกำหนดผู้นำการเปลี่ยนแปลง 5) การกำหนดรูปแบบการเปลี่ยนแปลง 6) การเลือกแนวทาง 7) การส่งเสริมสนับสนุนด้านเวลาและบรรยากาศ 8) การประเมินผลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผลที่ได้จากการเปลี่ยนแปลงกับเป้าประสงค์ที่กำหนด ฮอดจ์และแอนโทนี (Hodge and Anthony, 1979, p.379-389) ได้เสนอแนวคิดไว้คือ 1) การมีแรงกดดันจากสิ่งแวดล้อม 2) การมีข้อมูลการเปลี่ยนแปลง 3) การทำความเข้าใจและกำหนดรูปแบบการเปลี่ยนแปลง 4) การวางแผนการวิเคราะห์ 5) การกำหนดเป้าประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง 6) การกำหนดกลยุทธ์ 7) การละลายพฤติกรรม 8) การทดลองโครงการ 9) การประเมินผลการทดลอง 10) การปรับปรุงและการนำไปใช้ 11) การปฏิบัติตาม 12) พฤติกรรมใหม่ คอตเตอร์และโคเฮน (Kotter and Cohen, 2002, p.3-7) ได้เสนอแนวคิดไว้คือ 1) การสร้างความรู้สึกเร่งด่วน 2) การสร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) สื่อสารวิสัยทัศน์ให้ทุกคนยอมรับ 4) มอบอำนาจที่จะเปลี่ยนแปลง 5) สร้างชัยชนะระยะสั้น 6) การสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง 7) รักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ และเฮลทรีเจลและสโลคอม (Hellriegel & Slocum, 1979) ได้เสนอแนวคิดไว้คือ 1) การเปลี่ยนแปลงองค์กรที่มีอิทธิพลจากสิ่งแวดล้อมภายนอก 2) ความสนใจการเปลี่ยนแปลง 3) การวินิจฉัยปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร 4) การช่วยเหลือในการเปลี่ยนแปลง 5) การวางแผนสำหรับการเปลี่ยนแปลง 6) การแสวงหายุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลง 7) การปรับปรุงแผนและการปฏิบัติตามโครงการ

จากแนวคิดทฤษฎีดังกล่าวสามารถนำมาสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยที่ผู้วิจัยใช้เป็นแนวทางการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

1. รูปแบบและการพัฒนารูปแบบ
2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน
3. แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
4. ข้อมูลทั่วไปของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร
5. องค์การความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

รูปแบบและการพัฒนารูปแบบ

ความหมายของรูปแบบ

คำว่า “รูปแบบ” ตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า โมเดล (Model) ได้มีการนำมาใช้ 2 ลักษณะ ลักษณะแรกนำมาแปลเป็นภาษาไทยได้แก่ แบบจำลอง ตัวแบบ หุ่นจำลอง รูปหุ่น แบบตุ๊กตา ลักษณะที่สองนำมาเรียกทับศัพท์ว่า โมเดล เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในรายงานวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยจะใช้คำว่า รูปแบบ แทนการเรียกทับศัพท์ ซึ่งนักวิชาการได้ให้ความหมายของรูปแบบไว้ดังนี้

อุทัย บุญประเสริฐ (2516, น.31) ให้ความหมายว่ารูปแบบคือสิ่งที่แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่สำคัญ ๆ ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ

สวัสดิ์ สุขคนธรังสี (2525, น.206) ให้ความหมายว่ารูปแบบคือ ตัวแทนที่สร้างขึ้นเพื่ออธิบายพฤติกรรมของลักษณะบางประการของสิ่งที่เป็นของจริงอย่างหนึ่ง (Reality)

ชวีเรียน (Schwirian) (สมาน อัสวภูมิ, 2537, น.13 อ้างจาก Bardo & Hartman, 1982, p.70) ได้กล่าวถึงรูปแบบไว้ว่า “เป็นชุดของข้อความเชิงนามธรรมเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่เราสนใจ เพื่อใช้ในการนิยามคุณลักษณะ และ/หรือ บรรยายคุณสมบัติ นั้น ๆ รูปแบบเป็นอะไรบางอย่างที่เราพัฒนาขึ้นมาเพื่อบรรยายคุณลักษณะที่สำคัญ ๆ ของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ รูปแบบจึงมิใช่การเข้าใจ รูปแบบจึงมิใช่การบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์อย่างละเอียดทุกแง่มุมเพราะการทำเช่นนั้นจะทำให้รูปแบบมีความซับซ้อนและยุ่งยากเกินไปในการ

ที่จะทำความเข้าใจซึ่งจะทำให้คุณค่าของรูปแบบนั้นค่อยลงไป ส่วนการที่จะระบุว่าเป็นรูปแบบหนึ่ง ๆ จะต้องมียุทธศาสตร์เพียงใดจึงจะเหมาะสม และรูปแบบนั้น ๆ ควรมียุทธศาสตร์ประกอบอะไรบ้าง ไม่ได้มีข้อกำหนดเป็นการตายตัว ทั้งนี้ก็แล้วแต่ปรากฏการณ์แต่ละอย่าง และวัตถุประสงค์ของผู้สร้างรูปแบบที่ต้องการจะอธิบายปรากฏการณ์นั้น ๆ อย่างไร

อิงลิช และอิงลิช (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2536, น.40 อ้างจาก English&English, 1985, p.326) กล่าวว่า รูปแบบมีหลายความหมายกล่าวคือ หมายถึง

1. แบบจำลองของจริง
2. ตัวแบบที่ใช่เป็นแบบอย่าง
3. รูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล สัญลักษณ์และหลักการของระบบ
4. แบบแผนของตัวอย่างของการดำเนินงานแสดงความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆในระบบ

ทอสติ และ คาร์รอลล์ (Tosi & Carroll, 1982, p.163) ได้ให้ความหมายว่า รูปแบบเป็นนามธรรมของจริงหรือภาพจำลองของสภาพการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งอาจจะมีตั้งแต่รูปแบบง่าย ๆ จนไปถึงรูปแบบที่มีความสัมพันธ์แบบซับซ้อนมาก ๆ และมีทั้งรูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) ที่เป็นจำลองของวัตถุ ได้แก่ แบบจำลองห้องสมุดแห่งชาติ แบบจำลองอาคารสำนักงาน เป็นต้น และรูปแบบเชิงคุณลักษณะ (Qualitative Model) ที่ใช้อธิบายปรากฏการณ์ด้วยภาษาหรือสัญลักษณ์ ได้แก่ รูปแบบเชิงระบบและตามสถานการณ์ (A System Contingency Model) ของบราวน์ และโมเดิร์ก (สมาน อัสวภูมิ, 2537, น.12 อ้างจาก Brown&Moderg, 1980, p.16-17)

สโตนเนอร์ และ แวนเคิล (Stoner & Wamkel, 1986, p.12) ได้ให้ความหมายว่า รูปแบบเป็นการจำลองความจริงของปรากฏการณ์เพื่อให้เราได้เข้าใจความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของปรากฏการณ์นั้น ๆ ได้ง่ายขึ้น และ วิลเลอร์ (สมาน อัสวภูมิ, 2537, น.13 อ้างจาก Willer, 1967, น.15) กล่าวว่า “รูปแบบเป็นการสร้างมโนทัศน์” เกี่ยวกับชุดของปรากฏการณ์ โดยอาศัยหลักการเหตุผล (Rational) ของระบบรูปนัย (Formal System) และมีจุดมุ่งหมายเพื่อทำให้เกิดความกระจ่างชัดของนิยาม ความสัมพันธ์ และประพจน์ที่เกี่ยวข้องสิ่งซึ่งอีกสิ่งหนึ่ง

สไตน์เนอร์ (Steiner, 1988, p.12) ได้จำแนกความหมายโดยเฉพาระของรูปแบบเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Models) แบ่งออกเป็นดังนี้

1.1 รูปแบบของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model-of) เช่น โมเดลหรือแบบจำลองเครื่องบิน เอฟ 16 ลำเล็ก ๆ ที่สร้างจำลองมาจากเครื่องบิน เอฟ 16 เป็นต้น

1.2 รูปแบบเพื่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model-for) เช่น โมเดลหรือแบบจำลองที่ออกแบบไว้เพื่อเป็นต้นแบบผลิตเครื่องบินเอฟ 16 เราต้องสร้างโมเดลหรือแบบจำลองชนิดนี้ขึ้นมาก่อนเพื่อจะได้นำมาเป็นต้นแบบผลิตเครื่องบินเอฟ 16 ลำจริง เป็นต้น

2. รูปแบบเชิงความคิดของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Conceptual Model) แบ่งออกเป็นดังนี้

2.1 รูปแบบเชิงความคิดของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Conceptual Model-of) คือ โมเดลหรือแบบจำลองที่สร้างขึ้นโดยจำลองมาจากทฤษฎีที่มีอยู่แล้ว

2.2 รูปแบบเชิงความคิดเพื่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Conceptual Model-for) คือ โมเดลหรือแบบจำลองที่สร้างขึ้นเพื่อใช้อธิบายทฤษฎี

สมาน อัสวภูมิ (2537, น.13) ได้ให้ความหมายไว้ว่า รูปแบบหมายถึงแบบจำลองแบบง่ายหรือย่อส่วน (Simplified Form) ของปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่ผู้เสนอรูปแบบดังกล่าวได้ศึกษาและพัฒนาขึ้นมา เพื่อแสดงหรืออธิบายปรากฏการณ์ให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น หรือในบางกรณีอาจจะใช้ประโยชน์ในการทำนายปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้น ตลอดจนอยากใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป

จากความหมายของรูปแบบ ที่นักวิชาการได้ให้ไว้ในข้างต้นสามารถจำแนกได้เป็นสองความหมายคือ

1. รูปแบบ หมายถึง แบบอย่างหรือตัวอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำหรือลอกเลียนในอนาคต

2. รูปแบบ คือ ชุดของตัวแปรที่ผู้ศึกษาได้พัฒนาขึ้นเพื่อแสดงหรืออธิบายให้เห็นความสัมพันธ์ของตัวแปรชุดนั้น

ประเภทของรูปแบบ

คีฟส์ (จิตรรา เตมีย์, 2540, น.84-85 อ้างจาก Keeves, 1988, p.561) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบโดยยึดแนวทางของแคปแลนและทัทสุโอกะ (Caplan and Tutsuoka) และพัฒนาการของการใช้รูปแบบทางการศึกษาได้เป็น 4 ประเภท คือ

1. รูปแบบเชิงเทียบเคียง (Analogue Model)

ลักษณะเป็นรูปแบบเชิงกายภาพ ส่วนใหญ่ใช้ทางด้านวิทยาศาสตร์ เช่น รูปแบบแสดงพัฒนาการของอะตอม เป็นต้น รูปแบบประเภทนี้ทางการศึกษาไม่ค่อยนำมาใช้กันสร้างขึ้นโดยใช้หลักการเทียบเคียงโครงสร้างของรูปแบบให้สอดคล้องกับลักษณะของสิ่งที่คล้ายคลึงกัน และทำให้รูปแบบสอดคล้องกับข้อมูลหรือความรู้ที่มีอยู่ในขณะนั้นด้วย รูปแบบที่สร้างขึ้นต้องมีองค์ประกอบที่ชัดเจน เพื่อให้สามารถนำไปทดสอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ และสามารถนำไปใช้หาข้อสรุปของปรากฏการณ์ได้อย่างกว้างขวาง

รูปแบบประเภทนี้ใช้ในการศึกษา เช่น รูปแบบของจำนวนประชากรของนักเรียนในโรงเรียน (Model of a School Population) สร้างขึ้นโดยการเทียบกับลักษณะของถังเก็บน้ำที่ประกอบด้วยท่อน้ำเข้าและท่อน้ำออก กล่าวคือ จำนวนนักเรียนที่เข้าโรงเรียนประกอบด้วย อัตราการเกิดของเด็ก อัตราการย้ายเข้าพื้นที่ และอัตราการรับเด็กอายุต่ำกว่าเกณฑ์ ส่วนจำนวนนักเรียนที่ออกจากโรงเรียน ประกอบด้วย อัตราการย้ายออกจากพื้นที่ อัตราการออกจากโรงเรียนตามระบบ และอัตราการย้ายออกจากโรงเรียนเนื่องจากอายุพ้นเกณฑ์ จุดมุ่งหมายของรูปแบบนี้ ก็เพื่ออธิบายการเปลี่ยนแปลงของจำนวนประชากรนักเรียนในโรงเรียนนั่นเอง

การทดสอบรูปแบบประเภทนี้ทำได้โดยการเปรียบเทียบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่เก็บรวบรวมได้ในขณะนั้น ตามหลักการให้เหตุผลทางตรรกะ อย่างไรก็ตามโมเดลประเภทนี้มีจุดอ่อนคือ ไม่สามารถระบุความสัมพันธ์ของแต่ละองค์ประกอบภายในโมเดลได้อย่างชัดเจน จึงทำให้นำไปใช้ได้อย่างจำกัด

2. รูปแบบเชิงข้อความ (Semantic Model)

ลักษณะสำคัญของโมเดลประเภทนี้ ก็คือ การแสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบภายในรูปแบบในรูปแบบข้อความ รูปแบบเชิงข้อความใช้หลักการเทียบเคียงเชิงแนวความคิด จึงให้ได้เนื้อหาสาระมากกว่าโมเดลเชิงเทียบเคียง การที่โมเดลประเภทนี้ใช้ข้อความ จึงทำให้อธิบายรายละเอียดของรูปแบบได้ดี แต่จุดอ่อนของโมเดลประเภทนี้ก็คือ ขาดความชัดเจนยากแก่การทดสอบ โครงสร้างของรูปแบบอย่างไรก็ตามรูปแบบเชิงข้อความก็นำมาใช้กันอย่างแพร่หลายทางการศึกษา เพราะสามารถนำไปศึกษาเกี่ยวกับปรากฏการณ์ทางการศึกษาได้ดี เช่น รูปแบบการเรียนรู้ในโรงเรียน เป็นต้น

3. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Model)

รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์เริ่มนำมาใช้ในทางการศึกษาในช่วงต้นทศวรรษที่ 1960 แรก ๆ นำมาใช้ทางการวัดผลการศึกษา ก่อนต่อมาจึงขยายไปใช้กับการวิจัยทางการศึกษาในสาขาวิชาอื่น ๆ ปัจจุบันมีแนวโน้มว่าจะนำไปใช้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์เพิ่มขึ้นเพราะสามารถทดสอบสมมุติฐานได้ ซึ่งจะช่วยให้นำไปสู่การสร้างทฤษฎีใหม่ในสาขาวิชานั้น

4. รูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal Model)

4.1 รูปแบบระบบเส้นเดี่ยว (Recursive Model) เป็นโมเดลที่แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ระหว่างตัวแปรด้วยเส้นโยงที่มีทิศทางของการเป็นสาเหตุไปในทางเดียวกัน หรือไม่มี ความสัมพันธ์ย้อนกลับ รวมทั้งกรณีความสัมพันธ์ของตัวแปรเดียวกัน แต่วันต่างเวลากัน

4.2 รูปแบบเชิงสาเหตุเส้นคู่ (Non-Recursive Model) คือ โมเดลที่แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร โดยทิศทางความสัมพันธ์ของตัวแปรภายในโมเดลตัวหนึ่ง

อาจเป็นได้ทั้งสาเหตุและผลของตัวแปรภายในโมเดลอีกตัวหนึ่ง หรือมีทิศทางความสัมพันธ์ย้อนกลับนั่นเอง

จอยซ์ และ วิล (สมาน อัสวภูมิ, 2537, น.15 อ้างจาก Joyce & Weil, 1985) ได้ศึกษาและจัดแบ่งประเภทของรูปแบบตามแนวคิดหลักการ หรือทฤษฎีซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนี้ ๆ และได้แบ่งกลุ่มรูปแบบการสอนเอาไว้ 4 รูปแบบคือ

1. Information-Processing Model เป็นรูปแบบการทดสอบที่ยึดหลักความสามารถในกระบวนการประมวลข้อมูลของผู้เรียนและแนวทางในการปรับปรุงวิธีการจัดการกับข้อมูลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. Personal Model รูปแบบการสอนที่จัดไว้ในกลุ่มนี้ให้ความสำคัญกับปัจเจกบุคคลและการพัฒนาบุคคลเฉพาะราย โดยมุ่งเน้นกระบวนการที่แต่ละบุคคลจัดระบบและปฏิบัติต่อสรรพสิ่ง (Reality) ที่ทั้งหลาย

3. Social Interaction Model เป็นรูปแบบที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและบุคคลต่อสังคม

4. Behavior Model เป็นกลุ่มของรูปแบบการสอนที่ใช้องค์ความรู้ด้านพฤติกรรมศาสตร์เป็นหลักในการพัฒนารูปแบบ จุดเน้นที่สำคัญคือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่สังเกตได้ของผู้เรียนมากกว่าการพัฒนาโครงสร้างทางจิตวิทยาและพฤติกรรมที่ไม่สามารถสังเกตได้

ชวิเรียน (Schwirian) (สมาน อัสวภูมิ, 2537, น.15 อ้างจาก Bardo & Hartman, 1982, p.70-72) ได้ให้ทัศนะถึงแนวคิดหรือทฤษฎีพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบโดยแบ่งประเภทของรูปแบบด้วยการอธิบายลักษณะจากลักษณะของเมืองออกเป็นรูปแบบที่อธิบายโดยลักษณะพื้นที่ และรูปแบบที่อธิบายโดยลักษณะของประชากร รูปแบบที่ใช้ในการอธิบายโดยพื้นที่นั้นมีจุดมุ่งหมายในการบรรยายลักษณะของเมืองว่าลักษณะอย่างไร เช่น Concentric Zone Model และ Social Area Analysis Model เป็นต้น สำหรับรูปแบบที่ใช้อธิบายโดยคุณลักษณะของประชากรนั้น เป็นรูปแบบที่เสนอแนวคิดในการอธิบายเกี่ยวกับลักษณะของประชากรเมืองต่าง เช่น Residential Segregation Models และ Group Location Models เป็นต้น

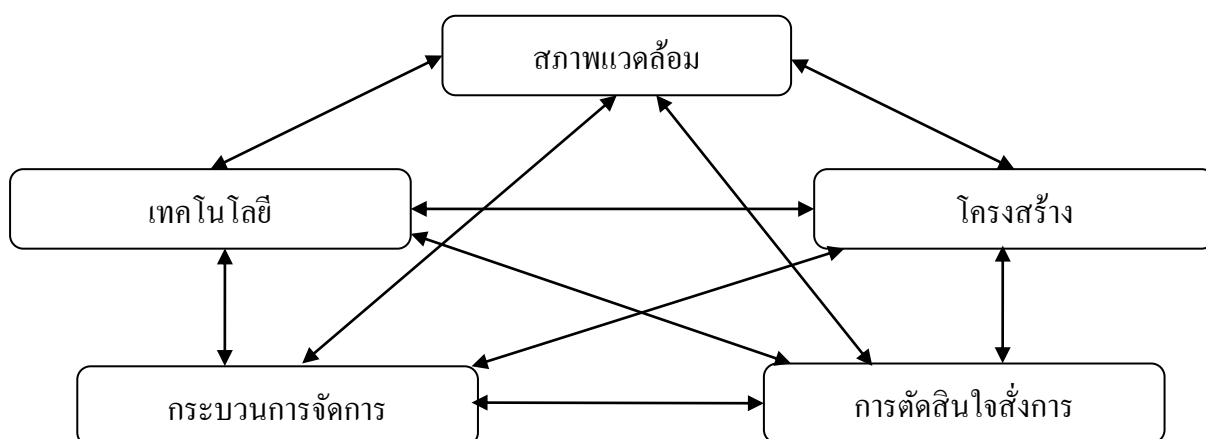
องค์ประกอบของรูปแบบ

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ พบว่า ไม่ปรากฏมีหลักเกณฑ์ตายตัวว่ารูปแบบนั้นต้องมีองค์ประกอบอะไรบ้างอย่างไร ส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของเรื่อง หรือปรากฏการณ์ที่ผู้สนใจดำเนินการศึกษา ส่วนการกำหนดองค์ประกอบรูปแบบในการศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดองค์ประกอบและการบริหารจัดการ (The Model of Organization and Management) ตามแนวคิดของ บราวน์ และ โมเบิร์ค (สมาน อัสวภูมิ, 2537, น.13 อ้างจาก

Brown & Moberg, 1980, p.16-17) นั้น บราวน์ และ โมเบิร์ก (Brown & Moberg) ได้สังเคราะห์รูปแบบขึ้นมาจากแนวคิดเชิงระบบ (Systems Approach) กับหลักการบริหารตามสถานการณ์ (Contingency Approach) และองค์ประกอบตามรูปแบบของ (Brown & Moberg) ประกอบด้วย

1. สภาพแวดล้อม (Environment)
2. เทคโนโลยี (Technology)
3. โครงสร้าง (Structure)
4. กระบวนการจัดการ (Management Process)
5. การตัดสินใจสั่งการ (Decision Making)

รูปแบบการศึกษาและการทำความเข้าใจเกี่ยวกับการจกองค์การและการบริหารของ Brown and Moberg มีลักษณะดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 รูปแบบเชิงระบบและสถานการณ์ ของ Brown และ Moberg

(Brown & Moberg, 1980, p.17)

การพัฒนาารูปแบบ

คีฟส์ (สมาน อัสวภูมิ, 2537, น.18 อ้างจาก Keeves, 1988, p.560) ได้กล่าวถึงหลักการอย่างกว้าง ๆ เพื่อกำกับการสร้างรูปแบบได้ 4 ประการ คือ

1. การพัฒนารูปแบบควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง (ของตัวแปร) มากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงแบบธรรมดา อย่างไรก็ตามความเชื่อมโยงแบบเส้นตรงแบบธรรมดาทั่วไปนั้นก็มีประโยชน์โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการศึกษาวิจัยในช่วงต้นของการพัฒนารูปแบบ

2. รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นกับผู้ใช้รูปแบบได้ สามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกตและหาข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้

3. รูปแบบควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่กำลังศึกษา ดังนั้น นอกจากกรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ ควรใช้ปรากฏการณ์ได้ด้วย

4. นอกจากคุณสมบัติต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้ว รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่และการสร้างสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ ซึ่งเป็นการขยายองค์ความรู้ในเรื่องที่เรากำลังศึกษาด้วยการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบพบว่า การพัฒนารูปแบบนั้นอาจจะมีขั้นตอนในการดำเนินงานแตกต่างกันไป แต่โดยทั่วไปแล้วอาจจะแบ่งออกเป็นสองตอนใหญ่ ๆ คือ การสร้างรูปแบบ (Construct) และการหาความตรง (Validity) รูปแบบของ (สมาน อัสวภูมิ, 2567 อ้างจาก Willer, 1967, p. 83) ส่วนรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนว่ามีการดำเนินการอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะและกรอบแนวคิดซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนั้น ๆ

ตัวอย่างในเรื่องการพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาที่เอื้อต่อการพัฒนาชนบทภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดย เลื่อน สุริหาร และคณะ (2532, น.45) ซึ่งประกอบด้วย

1. การศึกษาและประมวลคุณลักษณะของบุคคลที่เอื้อต่อการพัฒนาชนบทในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2. การพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนการสอนเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะของบุคคลที่เอื้อต่อการพัฒนาชนบทในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

3. ทดลองใช้รูปแบบและประเมินผลการทดลอง

การพัฒนารูปแบบอีกตัวอย่างหนึ่งเป็นรูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์ที่ บุญชม ศรีสะอาด (2533, น.3-5) ซึ่งดำเนินการเป็น 2 ขั้นตอน คือ การพัฒนารูปแบบ และ การทดสอบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของรูปแบบ ในส่วนการพัฒนารูปแบบนั้น ดำเนินการโดยวิเคราะห์ลำดับในการทำวิทยานิพนธ์ หลักการเขียนรายงานการวิจัย จุดบกพร่องที่มักจะพบในการทำวิทยานิพนธ์ ฯลฯ แล้วนำองค์ประกอบเหล่านั้นมาสร้างเป็นรูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์ตามลำดับขั้นในการทำวิทยานิพนธ์ หลังจากนั้นจะเป็นขั้นตอนที่ 2 นำรูปแบบดังกล่าวไปทดสอบและประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของรูปแบบ

จากการศึกษาวิเคราะห์ในเรื่องนี้พอสรุปได้ว่าการสร้างรูปแบบ (Model) นั้นไม่มีข้อกำหนดที่ตายตัวแน่นอนว่าต้องทำอะไรบ้าง แต่โดยทั่วไปจะเริ่มต้นจากการศึกษาองค์ความรู้ (Intensive Knowledge) เกี่ยวกับเรื่องที่เราจะสร้างรูปแบบให้ชัดเจน จากนั้นจึงค้นหาสมมติฐานและหลักการของรูปแบบที่จะพัฒนา แล้วสร้างรูปแบบตามหลักการที่กำหนดขึ้น และนำรูปแบบที่สร้างขึ้นไปตรวจสอบหาคุณภาพของรูปแบบต่อไป

โดยสรุปแล้วการพัฒนาารูปแบบมีการดำเนินการเป็นสองตอนใหญ่ ๆ คือ การสร้างรูปแบบและการหาคุณภาพของรูปแบบ

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน

ความหมายของการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน

ได้มีนักวิชาการให้ความหมายของการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนไว้ 3 มุมมอง ดังนี้

มุมมองที่ 1 การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน คือ การนำมาตรการใหม่ๆ ความรู้ที่เป็นระบบและเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้แก้ไขปรับปรุงเป้าหมายหรือทิศทางขององค์กรซึ่งมีระดับต่างกัน เพื่อก่อให้เกิดกิจกรรมการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นและสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่องค์กร (Robert Chin, 1976, p.90-102 ; Danial E Griffiths, 1976, p.369 ; Don Hellriegel, 1979, p.538)

มุมมองที่ 2 การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน คือ ความคาดหวังที่จะใช้ความรู้ที่เหมาะสมเกี่ยวกับกิจกรรมของมนุษย์ในด้านพฤติกรรมของมนุษย์ในด้านพฤติกรรมศาสตร์ ที่มีการกำหนดเป้าหมายร่วมกันบนบรรทัดฐานความเท่าเทียมกันทางพลังอำนาจจากบุคคลทุกฝ่าย (Binnis G. Warren, 1969, p.97)

มุมมองที่ 3 การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบพัฒนาการบริหารแบบทันสมัยขององค์กร ใช้นโยบาย แผน หรือโครงการเป็นเครื่องมือกำหนดแนวปฏิบัติ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดโดยเน้นการพัฒนาเทคนิคต่างๆ (Edward W Weidner, 1970, p.84 ; Fred Luthans, 1989, p.599 ; เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2539, น.37 ; Donal F Harvey, 1992, p.59)

มุมมองที่ 4 การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน คือการนำการตัดสินใจที่มีความเฉพาะเจาะจงไปดำเนินการ เพื่อเอาชนะความต้องการของบุคคลหรือแก้ไขปัญหาที่องค์กรประสบอยู่ (Jim Stewart, 1996, p.21)

สรุปได้ว่า การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผน หมายถึง การนำมาตรการใหม่ ๆ มาดำเนินการแก้ไขปรับปรุงปัญหาที่ประสบอยู่บนพื้นฐานของความเท่าเทียมกันของสมาชิกในองค์กร เพื่อให้กิจกรรมการเปลี่ยนแปลงบรรลุเป้าหมายที่กำหนด หรือแก้ปัญหที่องค์กรประสบอยู่

ความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน

สังคมทุกสังคมมีลักษณะพลวัต การเปลี่ยนแปลงจึงเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา การเปลี่ยนแปลงขององค์กรจึงเกิดขึ้นเพื่อความเหมาะสมกับสถานการณ์ ซึ่งความคิดสร้างสรรค์ถือเป็นการเปลี่ยนแปลงชนิดหนึ่งเนื่องจากสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กรได้ ความคิดสร้างสรรค์จึงเป็นกระบวนการในการใช้ทรัพยากรขององค์กรอย่างรอบคอบ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ต่อองค์กร หรือการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่จากการแก้ปัญหาขององค์กรหรือเป็นกระบวนการ ความเข้าใจในการพัฒนาความคิด (Idea) แนวความคิด (Concept) สินค้า (Commodity) หรือการ ค้นพบแนวคิดใหม่ๆ ในการพัฒนาองค์กร ขั้นตอนในการกำหนดความคิดสร้างสรรค์ (Creative process) คือ 1) การเตรียมการ (Preparation) 2) การใช้ความคิด (Incubation) และความเข้าใจที่ ลึกซึ้ง (Insight) 3) การทดลองพิสูจน์ว่าเป็นจริง (Verification) ส่วนนวัตกรรม (Innovation) เป็น กระบวนการซึ่งเกิดจากความคิดสร้างสรรค์ และมีการเปลี่ยนแปลงความคิดนั้น ให้เกิดเป็น ผลิตภัณฑ์หรือบริการ และวิธีการปฏิบัติงานนั้น ซึ่งความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมจะต้องมี การเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมและสอดคล้องกับองค์การ

1. แรงกดดันต่อการเปลี่ยนแปลง (The forces for change) การเปลี่ยนสภาพแวดล้อมจะมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การ ตัวอย่าง ผู้ขายปัจจัยการผลิต (supplier) หยุดการผลิต เนื่องจากการขาดแคลนน้ำมันที่ใช้ในการผลิต พนักงานและผู้จัดการลาออกจากงานหรือเข้าร่วม ทำงานในองค์กร แรงกดดันอาจเกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน ถึงแม้ว่าผู้จัดการ ไม่สามารถที่จะควบคุมแรงกดดันจากภายนอกได้แต่ก็สามารถควบคุมแรงกดดันจากภายในได้ ในการที่จะปรับองค์การให้เข้ากับสถานการณ์แรงกดดันต่อการเปลี่ยนแปลงมี 2 ประเภท ดังนี้

1.1 แรงกดดันจากภายนอก (External forces) แรงกดดันจากภายนอกเกิดขึ้นจาก 1) สภาพแวดล้อมทั่วไป 2) สภาพแวดล้อมเกี่ยวกับงาน โดยพิจารณาจากจุดกำเนิด ซึ่งปัจจัย สภาพแวดล้อมภายนอกจะมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานและความสำเร็จขององค์กร ถึงแม้ว่า สภาพแวดล้อมทั่วไปจะมีแรงกดดันจากการเมือง กฎหมาย เศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคม และ อิทธิพลจากต่างประเทศ แต่แรงกดดันต่อสภาพแวดล้อมทั่วไปจะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงโดยตรง ขององค์การน้อยกว่าแรงกดดันจากสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับงาน ตัวอย่าง แรงกดดันจากภายนอกของ ผู้ผลิตรถยนต์ในอเมริกาก็คือ ควันที่ปล่อยออกมาจากรถยนต์ทำให้อากาศเป็นพิษ บริษัทผลิตรถยนต์ Chrysler จึงต้องทำการปรับปรุงเครื่องยนต์ใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของ ผู้บริโภคที่ต้องคำนึงถึงเรื่องนี้

1.2 แรงกดดันจากภายใน (Internal forces) สภาพแวดล้อมภายในที่ก่อให้เกิด ความกดดัน มาจากเจ้าของกิจการ หรือผู้ถือหุ้น คณะกรรมการการบริหาร พนักงาน และวัฒนธรรม องค์กร ตลอดจนกลยุทธ์การบริหารการตัดสินใจ และกิจกรรมขององค์กร ซึ่งสามารถก่อให้เกิด แรงกดดันและการเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้งที่แรงกดดันจากภายในมีผลกระทบมาจากแรงกดดันจาก ภายนอก เช่น การทำงานเป็นกะ มีผลกระทบต่อแรงงานในการผลิต พฤติกรรม และทัศนคติ หรือ แรงกดดันจากเศรษฐกิจย่อมมีผลกระทบต่อการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร

2. การเปลี่ยนแปลงที่วางแผนไว้และการเปลี่ยนแปลงทันที (Planned and reactive change) การวางแผน (planning) เป็นขั้นตอนในการกำหนดวัตถุประสงค์และพิจารณาถึงวิธีการที่ควรปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นหน้าที่หลักของผู้บริหาร ในการกำหนดขอบเขตของ 1) การบริหาร 2) การปฏิบัติ 3) การควบคุม 4) การประเมินผล ดังนั้นการวางแผนจึงเกี่ยวข้องกับการคิด และการตัดสินใจถึงวิธีการผลิต ทั้งนี้เพราะว่าสภาพแวดล้อมภายนอกมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา องค์กรจึงต้องพิจารณาว่าการเปลี่ยนแปลงนั้น จะทำให้องค์กรสามารถต่อสู้กับคู่แข่งได้หรือไม่ ในด้านผลิตภัณฑ์และผลการปฏิบัติผู้จัดการสามารถที่จะตอบสนองต่อแรงกดดันได้ 2 วิธี ดังนี้

2.1 การเปลี่ยนแปลงที่วางแผนไว้ (Planned change) การออกแบบและการนำไปปฏิบัติจะต้องมุ่งหวังถึง โอกาสและอุปสรรคที่จะเกิดขึ้น ในอนาคต โดยผู้จัดการจะต้องมีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร ซึ่งจะต้องใช้เวลาในการวิเคราะห์ เพื่อที่จะตอบสนองต่อแรงกดดันจากสภาพแวดล้อม

2.2 การเปลี่ยนแปลงทันที (Reactive change) ไม่ต่อต้านวิกฤตการณ์ใช้เวลาในการวิเคราะห์และตัดสินใจอย่างรวดเร็ว ดังนั้นการกระทำบางอย่างอาจจะไม่เหมาะสม จึงทำให้ผลลัพธ์ที่ได้ไม่เป็นไปตามขั้นตอนที่คาดหวัง

กรณีที่สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงและมีความสับสน สมาชิกในองค์กรจึงต้องมีการวิเคราะห์ร่วมกัน โดยอาศัยข้อมูลจากแผนกต่างๆ แล้วทำการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ตัวอย่างบริษัทที่ผลิตรถยนต์ในญี่ปุ่นมีการออกแบบรถยนต์ให้มีขนาดเล็กกลง และประหยัดน้ำมัน ทั้งนี้เนื่องมาจากปริมาณน้ำมันที่ผลิตน้อยลง และราคาน้ำมันสูงขึ้นทำให้พฤติกรรมในการบริโภครถยนต์เปลี่ยนไปจากรถยนต์คันยาวเป็นรถยนต์ขนาดเล็ก (city car) และจากปัญหาการจราจรภายในเมืองส่วนใหญ่ จึงทำให้รถเล็กสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ดีกว่า จึงเป็นสาเหตุที่ทำให้บริษัทผลิตรถยนต์ในประเทศญี่ปุ่น ได้แก่ General Motors และ Chrysler สามารถแย่งชิงส่วนแบ่งการตลาดของอเมริกาและยุโรปได้

แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน

แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนนั้น ได้มีผู้ให้แนวคิดไว้หลายท่านได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงแล้วได้สรุปเป็นกฎต่าง ๆ ไว้ 8 ประการด้วยกัน คือ 1) สิ่งที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในองค์กรมาจากภายนอก 2) ระดับและระยะเวลาในการเปลี่ยนแปลงเป็นสัดส่วนโดยตรงต่อความเข้มของเครื่องจูงใจจากระบบใหม่ 3) การเปลี่ยนแปลงในองค์กรจะเกิดขึ้นถ้าผู้บริหารระดับสูงมาจากภายนอกองค์กรแทนที่จะมาจากภายในองค์กร 4) ระบบของชีวิตตอบสนองต่อการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องของแรงกดดันในครั้งแรก จากนั้น เป็นการตอบสนองที่เป็น

การทดแทนเกิดขึ้นและในช่วงสุดท้ายเป็นการแตกสลายของระบบ 5) จำนวนของวิธีการใหม่ๆ จะเป็นอัตราส่วนผกผันต่อระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งของผู้บริหาร 6) องค์กรที่มีสายการบังคับบัญชาจะมีการเปลี่ยนแปลงน้อย 7) เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงองค์กร จะมีการเปลี่ยนแปลงจากเบื้องบนไปสู่เบื้องล่าง ไม่ใช่จากเบื้องล่างขึ้นสู่เบื้องบน และ 8) ถ้าระบบย่อยดำเนินงานได้ผลดี การเปลี่ยนแปลงองค์กรจะมีน้อยลง (Daniel E. Griffiths, 1964, p.369)

กริฟฟิทส์ (Griffiths, 1964, p.369) ด้านการพัฒนาองค์กรเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรเพื่อให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางก้าวหน้าในอนาคต โดยเน้นให้เห็นว่าขณะนี้เราอยู่โลกของการเปลี่ยนแปลง องค์กรที่ดีจะต้องมีความยืดหยุ่นสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาได้ และจะต้องก่อให้เกิดความกลมเกลียวกันในองค์กรเพื่อสนองความต้องการของผู้มารับบริการและเป็นประโยชน์ต่อสังคมด้วย ดังนั้น สภาพแวดล้อมของงานในองค์กร จะต้องมียุทธศาสตร์เปิดเผยให้คนงานมีเสรีภาพ และมีอำนาจในการตัดสินใจ เพื่อสนองอิสระของมนุษย์ สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน 6 ประการดังนี้ คือ 1) เป็นยุทธศาสตร์ทางการศึกษา เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างมีการวางแผน 2) เป็นสิ่งที่แก้ปัญหที่เกิดขึ้นภายในองค์กร 3) เป็นการใช่วิธีการฝึกอบรมซึ่งตั้งอยู่บนรากฐานของพฤติกรรมที่มีประสพการณ์ 4) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมักมาจากภายนอกองค์กรซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นที่ปรึกษา 5) มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงและสมาชิกโดยเน้นความร่วมมือ เชื้อถือ และไว้วางใจซึ่งกันและกัน และ 6) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงยอมรับในคุณค่าของสมาชิกได้ให้ข้อคำนึงถึงในการที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายไว้ 3 ประการ คือ 1) ความสามัคคีกลมเกลียวของสมาชิกในองค์กร และการประสานความต้องการของสมาชิกให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร 2) ความสามารถขององค์กรในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และ 3) ความสามารถในการให้บริการและตอบสนองประโยชน์ต่อสังคมโดยคำนึง ถึงพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ ซึ่งเป็นการศึกษาพฤติกรรมต่าง ๆ ของมนุษย์ในองค์กร 7 ประการ ด้วยกันคือ 1) พฤติกรรมของมนุษย์ที่ทำงานอยู่ในองค์กร 2) ความสัมพันธ์ระดับต่าง ๆ กับบุคคล กลุ่มบทบาท และเงื่อนไขของการเปลี่ยนแปลงทางสังคม 3) ตัวแปรที่มีอำนาจในการสร้างนโยบาย การปฏิบัติและการประเมินผล 4) ความสามารถในการเลือกตัวแปรให้เหมาะสมกับค่านิยม อารมณ์ และขวัญของแต่ละบุคคล 5) การยอมรับข้อจำกัดที่กลุ่มและองค์กรยอมรับปฏิบัติ 6) การยอมรับกระบวนการการเปลี่ยนแปลงทางสังคมทั้งภายในและภายนอกองค์กร และ 7) การยอมรับสมมุติฐานที่ทดสอบได้ในการเปลี่ยนแปลง อนึ่งการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมนุษย์มีความร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจกันในบรรยากาศที่มีลักษณะ 5 ประการ คือ 1) ทั้งสองฝ่ายมีการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน 2) การแสวงหาความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน 3) ความร่วมมือ

ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change agent) และผู้รับการเปลี่ยนแปลง 4) ความสมัครใจในการใช้อิทธิพลซึ่งกันและกัน (Warren G. Bennis, 1976, p.98)

เบนนิส (Bennis, 1976, p.98) ได้อาศัยแนวคิดเกี่ยวกับการจัดองค์กร เป็นพื้นฐานในการสร้างเทคนิคและทฤษฎีโดยมีความเชื่อว่าการจัดองค์กรที่คำนึงถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร และโครงสร้างขององค์กร เป็นลักษณะการพิจารณาองค์กรที่แคบและไม่สมบูรณ์ แต่สิ่งแวดลอมภายนอก เช่น เศรษฐกิจ สังคมและการเมืองขององค์กร น่าจะมีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร และได้ทำการวิจัยที่สถาบันอนามัยแห่งชาติ (National Institute of Health) ประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า สิ่งแวดลอมภายนอกองค์กรมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กรซึ่งก่อให้เกิดทฤษฎีระบบเปิด (open system) ซึ่งมีองค์ประกอบ 3 ประการคือ 1) ปัจจัยนำเข้า (input) 2) กระบวนการ (process) และ 3) ผลผลิต (Output) ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าวจะต้องทำงานร่วมกัน มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และต้องมีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดลอม ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น สำหรับองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรมี 7 ประการคือ 1) ข่าวสารข้อมูลที่เข้าสู่องค์กร (message and source) 2) การให้คำปรึกษาและความช่วยเหลือเป็นรายบุคคล (individual counseling and therapy) 3) อิทธิพลของกลุ่ม (Influence of the peer group) 4) การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Sensitivity training) เป็นการเพิ่มความรู้อให้แก่กลุ่มเพื่อให้แต่ละคนเข้ากับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร 5) การปรับตัวของกลุ่มในองค์กร (group therapy in organization) เป็นการปรับตัวของแต่ละบุคคลเพื่อขจัดข้อขัดแย้งในองค์กร 6) ข้อมูลสะท้อนกลับ (feedback) เป็นการนำการวิจัยมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงในองค์กร และ 7) การเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ (systematic change) เป็นสิ่งที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงบุคคลซึ่งอาศัยองค์ประกอบอื่นๆ ในองค์กร (Daniel Katz, 1966, p.390-451)

เกทและคาร์ท (Kats and Khan, 1976, p.90-102) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงไว้ 7 ประการคือ 1) จากทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีตัวแปรต่างๆ ผสมกันอยู่ในระดับที่เข้าถึงได้ง่าย 2) เพื่อแสวงหาแนวทาง และคุณภาพของการเปลี่ยนแปลง 3) ต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนแปลง 4) ต้องตั้งอยู่บนรากฐานของการวิเคราะห์ข้อมูล จุดอ่อน และจุดแข็งของเงื่อนไขที่เกิดขึ้นกับผู้รับการเปลี่ยนแปลง 5) ต้องคำนึงถึงขั้นตอนต่างๆ ในการใช้เครื่องมือการเปลี่ยนแปลงและช่วงเวลาของการเปลี่ยนแปลง 6) ต้องมีการติดต่อสื่อสาร กับบุคคลในระบบงานได้ และ 7) ต้องมีการประเมินผลเกี่ยวกับความเหมาะสมด้านความแตกต่างของผู้รับการเปลี่ยนแปลง และนักวิชาการยังได้ให้แนวคิดว่า ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนนั้นจะต้องนำวิทยาการและเทคโนโลยีพร้อมทั้งผู้เชี่ยวชาญมาใช้ประโยชน์ให้มากที่สุดในทุกสถานการณ์ และยิ่งกว่านั้น กระบวนการเปลี่ยนแปลงจะต้องตั้งอยู่บนรากฐานของพฤติกรรม

ของการเปลี่ยนแปลงประกอบกับความรู้ความสามารถของผู้เชี่ยวชาญ ในการวางแผนและจัดการ เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง เท่าที่กล่าวมาแล้วจะเห็นว่า แนวคิดและทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง อย่างมีแผนนั้นอาจกล่าวได้ว่า เป็นรูปแบบการเปลี่ยนแปลงที่องค์กรต้องการมากที่สุด เพราะเป็น การเปลี่ยนแปลงที่มีระบบและมีการวางแผนไว้ล่วงหน้า ซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้รับ การเปลี่ยนแปลงจะต้องให้ความร่วมมือกันในการให้ก่อเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนและสร้าง ความเจริญก้าวหน้าแก่องค์กร

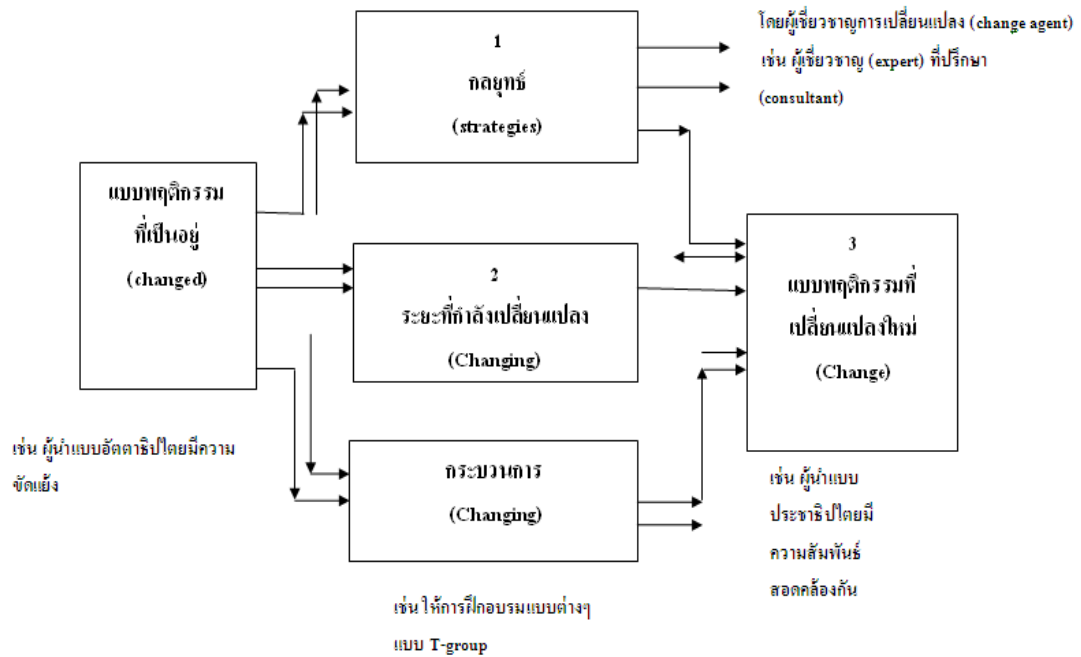
กระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน

การเปลี่ยนแปลงองค์กรจะต้องเริ่มจากแรงผลักดันของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรและ ปัจจัยภายในองค์กรที่ส่งผลให้องค์กรตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลง พร้อมกับริเริ่ม และพัฒนาแนวทางในการเปลี่ยนแปลง แล้วดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพผลกระบวนการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การปฏิบัติเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ที่ต้องการ (Cris Argyris, 1973, p.381)

ในการศึกษาการเปลี่ยนแปลงองค์กร ได้มีผู้เสนอกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน เพื่ออธิบายขั้นตอน หรือวิธีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีขั้นตอนไว้ดังนี้ ได้เสนอกระบวนการ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรไว้ 3 ขั้นตอน ดังนี้ 1) พฤติกรรมเดิมที่เป็นอยู่ (Changed) เช่น ลักษณะผู้นำองค์กรเป็นแบบอัตตาธิปไตยหรือมีความขัดแย้งในองค์กร เป็นต้น 2) ระยะระหว่างการเปลี่ยนแปลง (changing) เช่น การให้ความรู้ การฝึกอบรม เป็นต้น และ 3) พฤติกรรมเปลี่ยนแปลงใหม่ (change) เช่น ผู้นำมีลักษณะเป็นแบบประชาธิปไตย หรือมีความ สอดคล้องสัมพันธ์กันในองค์กร เป็นต้น ตามภาพที่ 3 (Edgar H. Schein & Bennis G. Warren, 1965, p.309)

ไซน์ (Schein) ได้นำเสนอกระบวนการเปลี่ยนแปลงเป็นขั้นตอนไว้ 3 ประการ คือ ประการที่ 1 การละลายพฤติกรรม (unfreezing) หมายถึง การกระตุ้นทางใจแก่บุคคล หรือกลุ่มบุคคลให้พร้อม ที่จะเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นการทำลายความเชื่อ ขนบธรรมเนียมประเพณีเก่า ๆ พร้อมทั้งจะยอมรับทางเลือกใหม่ ๆ โดยอาศัยหลักของแรงดัน-แรงดึง ซึ่งการละลายพฤติกรรม อาจเกิดขึ้นทั้งในระยะเพิ่มแรงดันหรือลดแรงดึง (John P. Kotter & Cohen S. Dan, 2002, p.3-7) ได้กล่าวถึงการละลายพฤติกรรมไว้ว่าสามารถกระทำได้ โดยการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม ที่สนับสนุนพฤติกรรมในปัจจุบันเสียก่อน โดยการจัดสภาพแวดล้อมใหม่ อันอาจจะทำโดยการ โยกย้ายส่งเสริมแรงพฤติกรรมในปัจจุบันออกไปชักจูงให้ไม่พอใจในพฤติกรรมปัจจุบัน ทำให้ บุคคลเกิดความรู้สึกว่าจะมันคงยิ่งขึ้น ถ้าเกิดการเปลี่ยนแปลง พยายามหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลง ที่ตัวบุคคล และพยายามขจัดอุปสรรคของการเปลี่ยนแปลง หรือโยกย้ายบุคคลไปสู่สภาพแวดล้อม

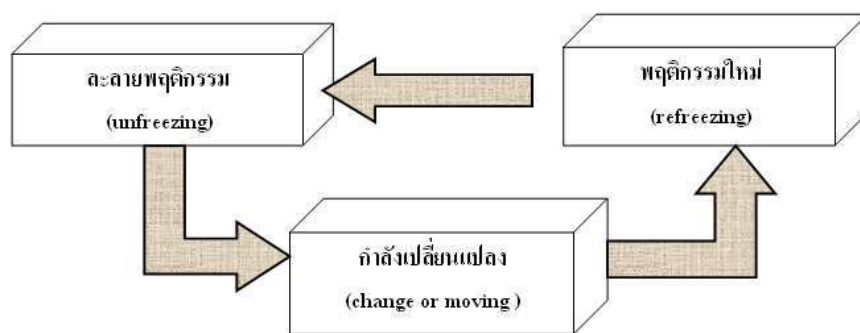
ใหม่ (สุนันทา เลาหพันธ์, 2544, น.34) ตามทฤษฎีของ คอทเตอร์ (Kotter) ได้ให้ข้อสังเกตคล้ายคลึงกันว่า การละลายพฤติกรรมคือ 1) การเคลื่อนย้ายในทางกายภาพของบุคคลสำคัญ เปลี่ยนแปลงจากที่ที่เขาเคยชินมาเป็นเวลานาน แหล่งข้อมูล ตลอดจนความสัมพันธ์กับบุคคล 2) การดำเนิน การทำลายทางสังคมที่สนับสนุนอยู่ 3) ทำให้หมดความหมายในประสบการณ์ที่มีอยู่ ปัจจุบันในตัวบุคคลเพื่อให้เขาเห็นว่าเป็นสิ่งเก่าแก่ไม่มีค่า และควรจะเปลี่ยนแปลงได้แล้ว และ 4) การรักษาความสัมพันธ์ระหว่างรางวัลค่าตอบแทนกับความตั้งใจในการเปลี่ยนแปลง และระบบการลงโทษในเมื่อขาดความตั้งใจที่จะเปลี่ยนแปลงไว้ ประการที่ 2 ระยะเวลาเปลี่ยนแปลง (changing or moving) หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกเมื่อได้รับการเปลี่ยนแปลง ภายหลังการละลายพฤติกรรมเก่าออกไปแล้วในขั้นตอนแรก ในขั้นตอนนี้กระบวนการเรียนรู้ พฤติกรรมใหม่ โดยเป้าหมายที่เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเก่าไปเป็นพฤติกรรมใหม่ การตอบสนอง ต่อพฤติกรรมใหม่อาจจะกระทำโดยให้สิ่งเร้าซ้ำๆ กันผ่านวิธีการต่างๆ เช่น การเสนอแนะ การสาธิต การเลียนแบบ หรือวิธีการอื่นๆ ที่ช่วยทำให้เกิดการเรียนรู้พฤติกรรมใหม่ขึ้น จนกระทั่ง เกิดการแสดงพฤติกรรมที่พึงปรารถนา และประการที่สาม การหลอมรวมพฤติกรรมใหม่ (refreezing) หมายถึง การผสมผสานบุคลิกลักษณะและอารมณ์เข้าด้วยกันเป็นพฤติกรรมใหม่ ที่ต้องการ (Edgar H. Schein., & Bennis G. Warren, 1965, p.309) นักวิชาการได้เสนอว่า ขั้นนี้เป็นขั้น ที่มุ่งทำให้พฤติกรรมที่ได้เปลี่ยนแปลงแล้วอยู่ตัวได้ตลอดเวลา ไม่ให้บุคคลหวนกลับไปมี พฤติกรรมอย่างเดิม ให้แสดงพฤติกรรมเฉพาะที่พึงปรารถนาอย่างเดียว การทำให้พฤติกรรมใหม่ ดำรงอยู่อย่างมั่นคงที่ได้ผลดีที่สุดคือ การจัดให้บุคคลไปอยู่ในสภาพแวดล้อมที่สอดคล้องกับ พฤติกรรมที่ได้เปลี่ยนแปลงแล้ว รวมทั้งการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่บุคคลว่า การกระทำของบุคคลที่ ผ่านมาเป็นอย่างไร พร้อมกับส่งเสริมแรงทันทีเมื่อพฤติกรรมเป็นที่น่าพอใจ (John P. Kotter & Cohen S. Dan, 2002, p.3-7)



ภาพที่ 3 กระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของไชน์และเบนนิส (Schein & Bennis)

(ที่มา: Schein & Bennis, 1965, p. 309)

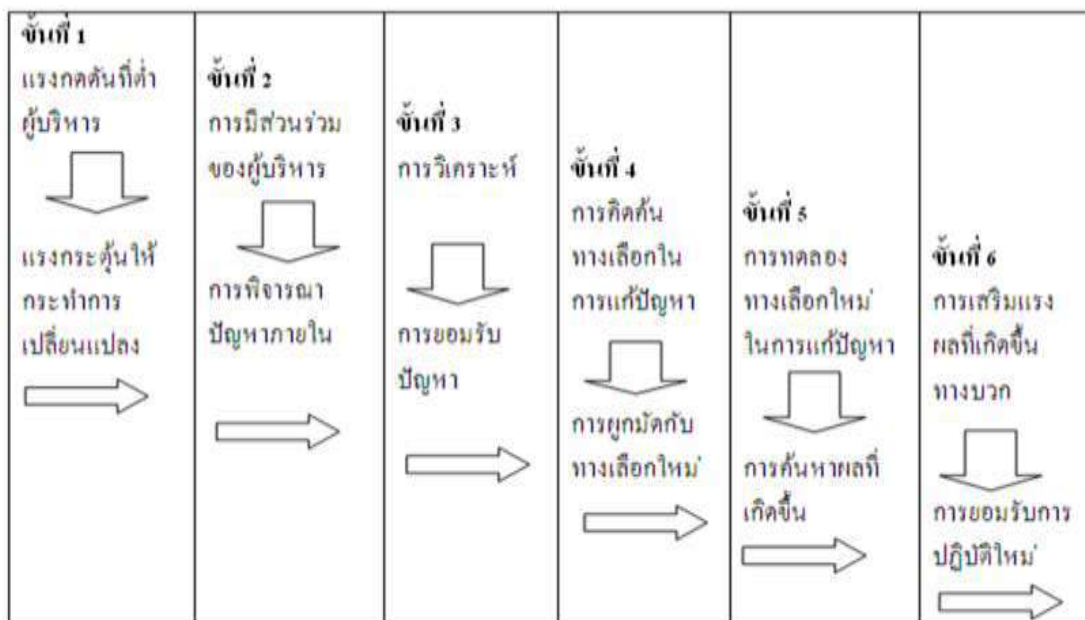
สำหรับ ราสเบอร์รี่ (Rasbery) ต่างก็มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันกับข้อเสนอเกี่ยวกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน (Lemoine Rasbery, 1986, p.406-409) ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 กระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของเลวิน (Lewin)

(ที่มา: Owens & Steinboff, 1976, p.245)

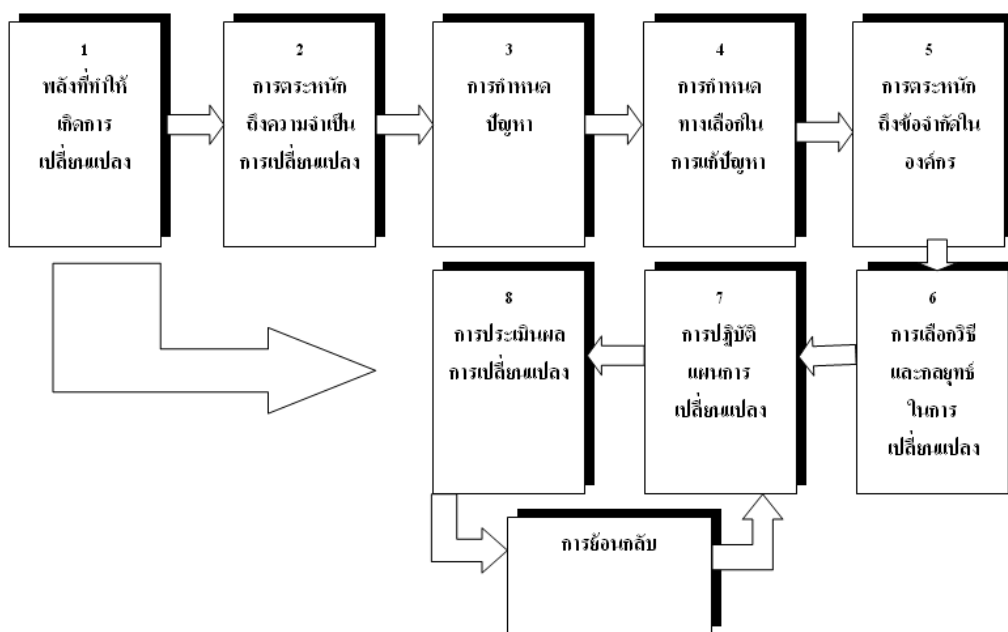
ในผลงานของ ฮอดเกทส์ (Hodgertts, 1979, p356-358) ได้เสนอกระบวนการเปลี่ยนแปลงไว้ 6 ประการคือ 1) แรงกดดันที่มีต่อผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารได้รับแรงกดดันทั้งภายในและภายนอกองค์กร ถ้าแรงกดดันค่อนข้างน้อย ผู้บริหารอาจจะมองดูสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเพียงชั่วคราวเท่านั้น แทนที่จะยอมรับว่าผู้อยู่ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ การยอมรับความต้องการสำหรับความเปลี่ยนแปลง และการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงจะมีความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร 2) การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ซึ่งผู้บริหารอาจมีส่วนร่วมหรืออาจจะมอบหมายให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปดำเนินการ 3) การวิเคราะห์ปัญหา ผู้บริหารและผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำงานร่วมกัน เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาองค์กร ซึ่งผู้บริหารจะต้องยอมให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมด้วย 4) การคิดค้นทางเลือกในการแก้ปัญหา ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะให้ความช่วยเหลือผู้บริหาร และผู้อยู่ได้บังคับบัญชาร่วมมือกันคิดค้นหาแนวทางในการแก้ปัญหา 5) การทดลองทางเลือกใหม่ในการแก้ปัญหา ก่อนการดำเนินการเปลี่ยนแปลงจะต้องทำการทดลองและหาทางเลือกในการแก้ปัญหา และ 6) การส่งเสริมและการยอมรับ ถ้าการเปลี่ยนแปลงได้ถูกทดสอบ และดำเนินการไปอย่างเหมาะสมแล้ว การเปลี่ยนแปลงจะมีผลทำให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรดีขึ้น ซึ่งจะช่วยเสริมให้สมาชิกในองค์กรทำงานหนักเพื่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง และการยอมรับการเปลี่ยนแปลง จะทำให้การเปลี่ยนแปลง ระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน เป็นไปอย่างถาวรอีกด้วย ดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5 กระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน

(ที่มา : Greiner in Dalton & Lawrence & Greiner (Eds), 1972, p.221)

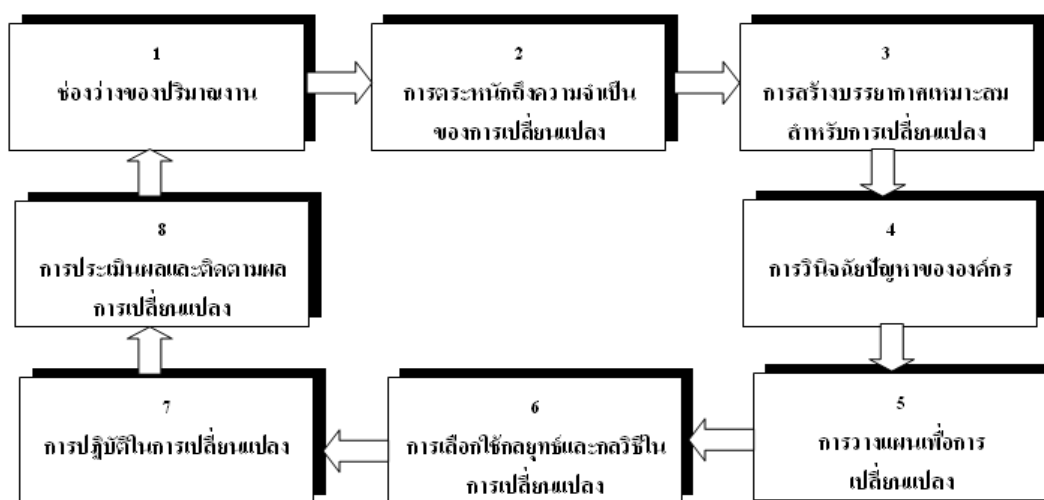
สำหรับไกรเนอร์ (Greiner) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงประกอบไปด้วยขั้นตอน 8 ขั้นตอน คือ 1) พลังที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ผลจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ทั้งภายนอกและภายในองค์กรเป็นปัจจัยที่สร้างพลังกดดันให้องค์กรไม่สามารถหยุดนิ่งได้ 2) การตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง การตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง องค์กรนี้ สามารถเรียนรู้จากอาการต่างๆ ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมในองค์กร เช่น การขาดงานบ่อย มีการร้องทุกข์ การละเมิดกฎ ระเบียบ เป็นต้น 3) การกำหนดปัญหา เมื่อมีอาการของปัญหาต่างๆ เกิดขึ้น ขั้นตอนต่อไปก็คือการวิเคราะห์หาสาเหตุและปัญหาที่แท้จริง ซึ่งจะต้องทำการวินิจฉัย อย่างระมัดระวัง เพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดขึ้นมา 4) การกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหา 5) การตระหนักถึงข้อจำกัดต่าง ๆ ในองค์กร 6) การเปลี่ยนแปลงองค์กรจะต้องสอดคล้องกับความเป็นจริงในองค์กร แนวทางหรือวิธีการที่จะนำมาใช้เปลี่ยนแปลงองค์กรจะต้องสามารถนำมาปฏิบัติได้โดยพิจารณาถึงเงื่อนไข ข้อจำกัดหรือสภาพความเป็นจริงขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในเรื่องความพึงพอใจ 7) การปฏิบัติตามแผนการเปลี่ยนแปลง การปฏิบัติตามแผน มีสิ่งที่จะต้องคำนึงถึง 2 ประการคือ ประการแรก เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเวลา หมายถึงว่า การเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลง นั้นจะต้องเลือกช่วงเวลาที่เหมาะสม ประการที่ 2 เป็นเรื่องเกี่ยวกับขอบเขตการเปลี่ยนแปลง ซึ่งต้องไม่มีผลกระทบต่อองค์กรอย่างกว้างขวางเกินกว่าความสามารถที่จะปฏิบัติได้ และ 8) การประเมินผลการเปลี่ยนแปลง ทำเพื่อให้ทราบว่า การเปลี่ยนแปลงที่ได้ทำมานั้น ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวอย่างไร ดังภาพที่ 6



ภาพที่ 6 กระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของคอนเนลลี และคณะ

(ที่มา Donnelly & Gibson & Ivancevich, 1975, p.267)

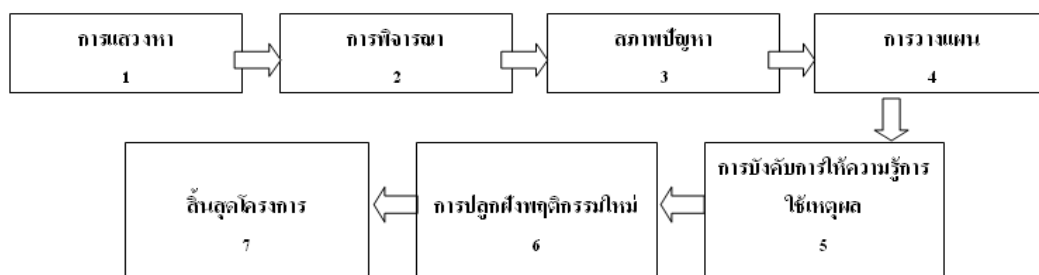
สตีเยอร์ส (Steers) ได้เสนอกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนไว้ 8 ขั้นตอนคือ 1) ช่องว่างของปริมาณงานซึ่งเกิดจากการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อม โครงสร้างเทคโนโลยี หรือสมาชิกในองค์กร 2) การตระหนักของผู้บริหารถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง 3) การสร้างบรรยากาศที่เหมาะสมสำหรับการเปลี่ยนแปลง 4) การสำรวจวินิจฉัยปัญหาขององค์กร 5) การวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลง 6) การเลือกใช้กลยุทธ์และกลวิธีในการเปลี่ยนแปลง 7) การปฏิบัติในการเปลี่ยนแปลง และ 8) การประเมินผลและติดตามผลการเปลี่ยนแปลง ของ สตีเยอร์ส (Richard M.Steers, 1997, p.169) ดังภาพที่ 7



ภาพที่ 7 กระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสตีเยอร์ส(Steers)

(ที่มา: Steers, 1997, p.169)

คันแคน (Dancan) ได้เสนอกระบวนการนำการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนไปปฏิบัติอย่างมีแผนไว้ 7 ขั้นตอนคือ 1) การแสวงหาแนวทางในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น (search) 2)การพิจารณาเลือกผู้นำการเปลี่ยนแปลง (contact) 3) การวิเคราะห์สภาพปัญหาที่เกิดขึ้น (diagnosis) 4)การวางแผนปฏิบัติการ (planning) 5) การดำเนินการตามแผน (implementing the action) อาจกระทำในรูปของการบังคับ (coercive) การให้ความรู้เพิ่มเติม (re-educative) และการให้เหตุผล (rational) หรือวิธีการอื่น ๆ ตามความเหมาะสม 6) การสร้างเสถียรภาพ และการประเมินผล พฤติกรรมใหม่ (stabilization and evaluation refreezing) และ 7)ความสมบูรณ์ของโครงการ (completion of the Program) ดังภาพที่ 8



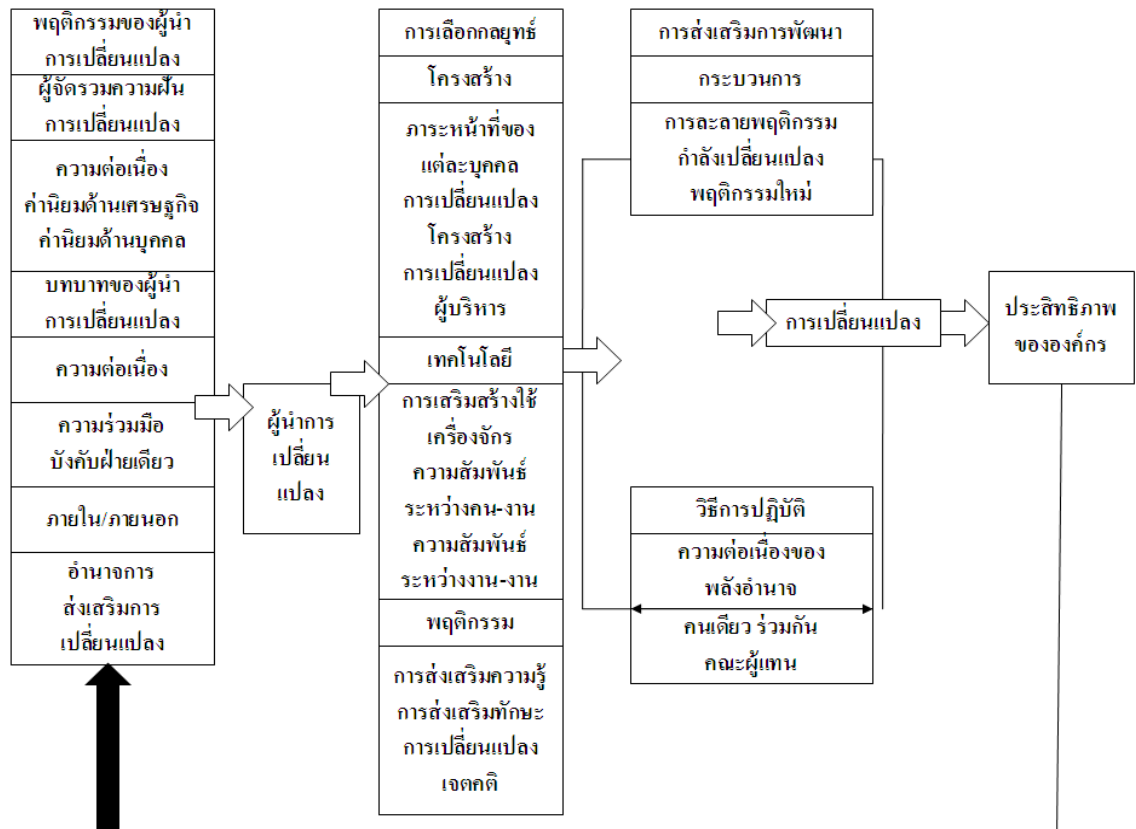
ภาพที่ 8 กระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของดันแคน (Duncan)

(ที่มา: Duncan.Jack, 1978, p.366)

ในปีเดียวกัน ชอร์ต (Short) ได้เสนอกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนประกอบด้วย 4 องค์ประกอบคือ 1) พฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเกี่ยวข้องกับจุดร่วมของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ค่านิยมด้านเศรษฐกิจ และค่านิยมด้านบุคคล เป็นต้น ส่วนด้านบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ความร่วมมือ และการบังคับฝ่ายเดียว และด้านพฤติกรรมภายนอก และภายในของผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการใช้อำนาจ และส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น 2) การเลือกกลยุทธ์มี 3 คือด้านโครงสร้าง ใช้กลยุทธ์การแบ่งภาระหน้าที่ของแต่ละบุคคล การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง และการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร เป็นต้น ด้านเทคโนโลยี ใช้กลยุทธ์การส่งเสริมการใช้เครื่องจักร การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างคนกับงาน เป็นต้น และด้านพฤติกรรม ใช้กลยุทธ์การส่งเสริมความรู้ การส่งเสริมทักษะ และการเปลี่ยนแปลงเจตคติ เป็นต้น 3) การส่งเสริมการพัฒนา ซึ่งเกี่ยวข้องกับกระบวนการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การละลายพฤติกรรม การเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมใหม่ เป็นต้น และวิธีปฏิบัติ ซึ่งได้แก่ การปฏิบัติคนเดียว ทำร่วมกัน หรือใช้คนผู้แทน เป็นต้น และ 4) ผลที่เกิดขึ้น คือการเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในองค์กร (Larry E. Short, 1978, p.421) ดังภาพที่ 8

ชอร์ต (Short) ได้เสนอรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนที่มีขั้นตอน 12 ขั้นตอน คือ 1) การมีแรงกดดันจากสิ่งแวดล้อมทั้งส่วนรวมและส่วนย่อย ซึ่งจะมีตัวแปรต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องทำให้เกิดปัญหาขึ้น 2) การมีข้อมูลของการเปลี่ยนแปลงเมื่อเกิดปัญหาขึ้นจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงแก้ไข 3) การทำความเข้าใจ และกำหนดรูปแบบในการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรเป็นผู้กำหนดรูปแบบในการเปลี่ยนแปลงซึ่งจะมีผลกระทบต่อสมาชิกในองค์กร 4) การวางแผนและการวิเคราะห์ โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้รับการเปลี่ยนแปลงร่วมกันวางแผนในการดำเนินงาน 5) การกำหนดเป้าประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง 6) การกำหนดคกวิธีและโครงการเปลี่ยนแปลง 7) การละลายพฤติกรรม

8) การทดลองโครงการ 9) การประเมินผลการทดลอง 10) การปรับปรุงและการนำไปใช้ 11) การปฏิบัติตามและการประเมินผล และ 12) พฤติกรรมใหม่และการปฏิบัติ ขั้นตอนที่ 12 ขั้นตอนแสดงดังภาพที่ 9

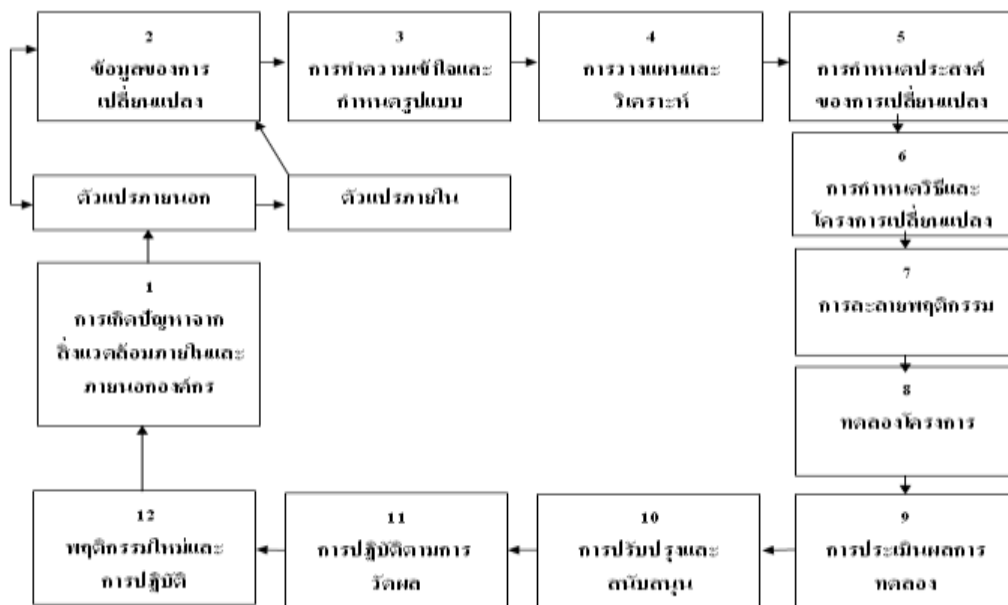


ภาพที่ 9 กระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของ ชอร์ต (Short)

(ที่มา: Short in Knudson, Harry & Fleener (Eds), 1978, p.421)

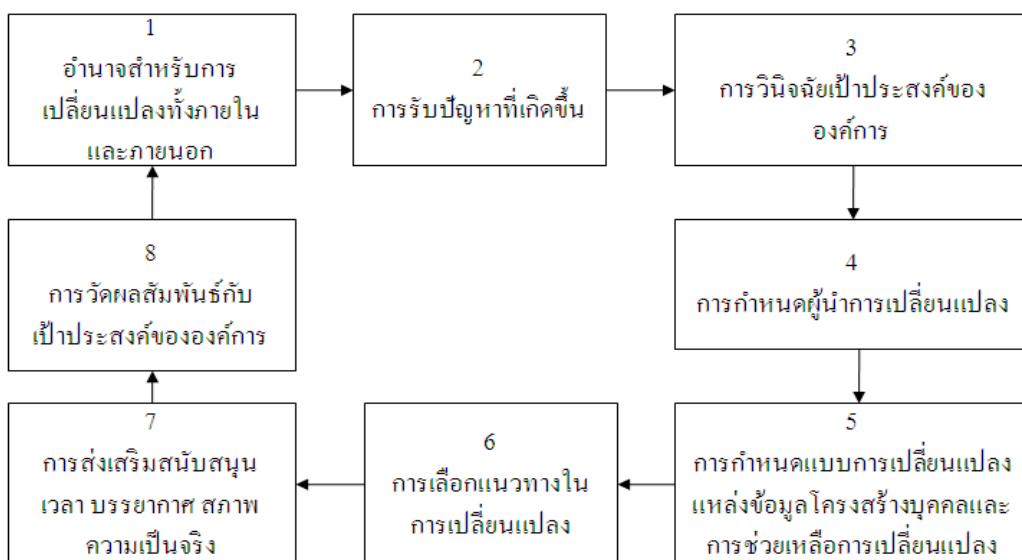
ฮอดจ์และแอนโทนี (Hodge & Anthony) ได้เสนอกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนไว้ 8 ขั้นตอนคือ 1) อำนาจสำหรับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร 2) การรับรู้ปัญหาที่เกิดขึ้น 3) การพิจารณาเป้าประสงค์ของโครงการ 4) การกำหนดผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งจะต้องมีลักษณะเป็นทั้งผู้อบรม ที่ปรึกษา ครูและผู้จัดการ มีพลังอำนาจในการเลือกเทคนิควิธีการต่างๆ และมีการประเมินผลที่เกิดขึ้นทั้งผลสำเร็จและความล้มเหลว 5) การกำหนดรูปแบบการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจจะเป็นการช่วยเหลือด้านเศรษฐกิจ สังคมการอำนวยความสะดวก การสร้างความมั่นใจ เป็นต้น 6) การเลือกแนวทางในการเปลี่ยนแปลง 7) การส่งเสริมสนับสนุนด้านเวลา บรรยากาศ และสภาพความเป็นจริงในองค์กร และ 8) การประเมินผลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่าง

ผลที่ได้รับจากการเปลี่ยนแปลงกับเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ (Andrew D. Jr., Szilagy & Wallace I. Jr., 1980, p.537) แสดงดังภาพที่ 10



ภาพที่ 10 กระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของ ฮอดจ์ และ แอนโทนี (Hodge & Anthony)

(ที่มา : Hodge & Anthony, 1979, p.380)



ภาพที่ 11 กระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของไซลาจี้ และวอลเลซ

(ที่มา: Szilagy & Wallace, 1980, p.537)

การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ได้จัดวางไว้

ผู้บริหารจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนซึ่งเกิดจากแรงกดดันจากภายนอก เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การรวมทั้งต้องแยกความต้องการในการเปลี่ยนแปลงออกจากความสามารถในการปฏิบัติงาน เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงผู้จัดการจะต้องพิจารณาถึงกลยุทธ์การบริหารจัดการในความควบคุมและเปรียบเทียบความสามารถในการปฏิบัติงานในปัจจุบันกับเป้าหมายขององค์การหากไม่สามารถปฏิบัติได้ตามเป้าหมายที่จะต้องเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับ

- 1) กระบวนการในการเปลี่ยนแปลง
- 2) การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
- 3) ขอบเขตของการเปลี่ยนแปลงตามแผน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. กระบวนการในการเปลี่ยนแปลง (The Change Process)

ความต้องการในการเปลี่ยนแปลงและเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีการประกาศออกมาอย่างชัดเจน ผู้จัดการจะลงมือปฏิบัติและต้องทราบผลการปฏิบัติ นักทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การสังเกตพบว่า แนวโน้มสมาชิกในองค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงจะใช้เวลาน้อย และสามารถปรับตัวสู่สภาพปกติที่คล้ายคลึงกัน จะสามารถเอาชนะการเปลี่ยนแปลงได้ นักทฤษฎีได้เสนอกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงขององค์การ 3 ขั้นตอน ซึ่งจะทำให้องค์การประสบความสำเร็จในอนาคต ดังนี้

ขั้นที่ 1 การละลายพฤติกรรม (Unfreezing)

ก่อนที่การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นสมาชิกภายในองค์กรซึ่งได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง และจะต้องมีการจูงใจให้สมาชิกยอมรับการเปลี่ยนแปลงนั้น โดยในขั้นนี้จะเป็นการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ค่านิยม และทัศนคติของสมาชิกภายในองค์กร ตัวอย่างสวนสนุก Disney ได้ใช้วิธีการในการระดมสมองในการคิดวิธีการเปลี่ยนแปลง และเทคนิคในการที่จะทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ทัศนคติ และประสิทธิภาพตามที่คาดหวัง

ขั้นที่ 2 การเปลี่ยนแปลง (Moving)

เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นผู้จัดการควรแนะนำรูปแบบพฤติกรรม ค่านิยม ความรู้ และทัศนคติใหม่ เพื่อที่จะเปลี่ยนประสิทธิภาพขององค์กรให้เป็นไปตามเป้าหมาย

ขั้นที่ 3 การก่อรูปใหม่ (Refreezing)

ภายหลังการเปลี่ยนแปลงได้รับการแนะนำ การส่งเสริม และการสนับสนุนให้รูปแบบใหม่ จะทำให้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงที่มั่นคงและสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ได้

แม้ว่าสมาชิกภายในองค์กรจะปฏิบัติตามกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงในแต่ละขั้นด้วยความเต็มใจและปรับให้สอดคล้องกับวิธีการของตนเอง แต่กระบวนการในการเปลี่ยนแปลงนี้ จะยังไม่สมบูรณ์จนกว่าจะทราบผลการปฏิบัติ ซึ่งจะเป็นตัวตัดสินว่ากระบวนการเปลี่ยนแปลงนั้น ก่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อองค์กร ถ้าสมาชิกภายในองค์กรต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ผู้จัดการก็จะ

ประสบปัญหาด้านพฤติกรรมและกิจกรรมต่อการเปลี่ยนแปลง และหลังการเปลี่ยนแปลง (Ks. Louis, 1992, p.812)

การเปลี่ยนแปลงที่วางแผนไว้และไม่ได้อวางแผนไว้ (Planned and Unplanned Change)

การเปลี่ยนแปลงที่วางแผน (Planned Change) เป็นผลที่เกิดขึ้นจากความพยายามของผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงที่วางแผนไว้เป็นการตอบสนองต่อการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย หรือช่องว่างของการปฏิบัติงาน (Performance Gap) เป็นความต่างระหว่างสภาพผลการปฏิบัติงานที่ปรารถนากับสภาพผลการปฏิบัติงานที่ทำได้จริง ช่องว่างของการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงปัญหาที่ต้องการแก้ไขหรือตรวจสอบ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องค้นคว้าต่อส่วนขาดของการปฏิบัติงานและริเริ่มวางแผนเพื่อเปลี่ยนแปลงแก้ไขสิ่งเหล่านี้

การเปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้อวางแผนไว้ (Unplanned Change) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเองโดยมิได้คาดคิดไว้ล่วงหน้า หรือเกิดขึ้นโดยบังเอิญ การเปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้อวางแผนไว้ล่วงหน้าอาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร อาทิ การประท้วงที่ป่าเถื่อนรุนแรง มีการทำลายสิ่งของและเครื่องจักรกลในการผลิตเป็นเหตุให้ห้องปฏิบัติการปิดกิจการชั่วคราว การจัดการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้อวางแผนไว้ต้องกระทำโดยมีเป้าหมาย และกระทำโดยเร็วเพื่อให้เกิดผลเสียน้อยที่สุดและได้รับประโยชน์มากที่สุด (Michael Fullan, 2006, p.55)

เป้าหมายองค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่วางแผนไว้ (Organizational Targets for Planned Change) อิทธิพลจากแรงกดดันทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทำให้องค์กรต้องเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบต่างๆขององค์กรได้แก่ เป้าประสงค์ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ บุคคล ภาวะงาน โครงสร้าง และเทคโนโลยี ซึ่งสิ่งต่างๆเหล่านี้มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเป็นอย่างมาก การเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่ง จะเกี่ยวข้องหรือส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบอื่นเสมอ

เป้าประสงค์ (Purpose) เป้าประสงค์ต้องมีความชัดเจนสามารถนำไปกำหนดเป็นพันธกิจ (Mission) และวัตถุประสงค์ได้

วัตถุประสงค์ (Objectives) เป็นการกำหนดหรือเปลี่ยนแปลงเป้าหมายในการปฏิบัติงาน

กลยุทธ์ (Strategy) ต้องมีความชัดเจนสามารถนำไปกำหนดเป็นกลยุทธ์ศาสตร์และแผนปฏิบัติการได้ (Operational Plans)

วัฒนธรรม (Culture) วัฒนธรรมต้องมีความชัดเจน วัฒนธรรมเป็นความเชื่อหลักหรือค่านิยมหลัก (core belief and values) ที่เป็นบรรทัดฐานหรือแนวทางให้บุคคลและกลุ่มยึดถือปฏิบัติ

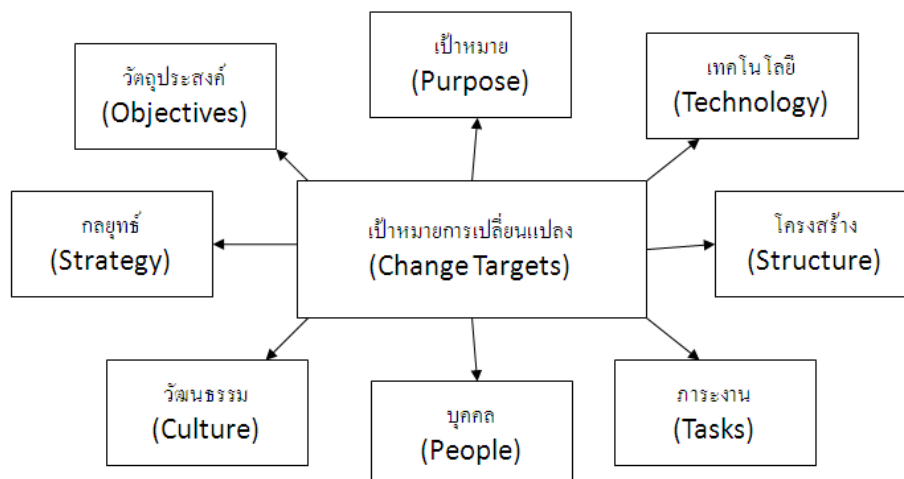
บุคคล (People) เป็นสมาชิกในองค์กร การสรรหาและการปฏิบัติการ การคัดเลือกต้องทันสมัย (update recruiting and selection practices) เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ

และเหมาะสมกับงาน การอบรมและพัฒนาเพื่อเพิ่มความสามารถ (competency) หรือปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคคล

ภาระงาน (Tasks) เพื่อสิ่งที่บุคคลกระทำ การออกแบบงานต้องทันสมัยและเหมาะสมกับบุคคลและกลุ่ม โดยลักษณะงานที่ปฏิบัติเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงพันธกิจ วัตถุประสงค์ และยุทธศาสตร์ขององค์การ

โครงสร้าง (Structure) เป็นการออกแบบโครงสร้างองค์การที่ทันสมัยและมีกลไกในการประสานความร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานย่อย

เทคโนโลยี (Technology) เป็นแนวทางหรือวิธีการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ เทคโนโลยีต้องมีการจัดหาไว้อย่างเพียงพอเพื่ออำนวยความสะดวกและทำให้งานดำเนินไปได้



ภาพที่ 12 เป้าหมายในการเปลี่ยนแปลง

(ที่มา : Louis, 1992, p.816)

ข้อควรคำนึงในการเลือกเป้าหมายเพื่อการเปลี่ยนแปลงคือ การเปลี่ยนแปลงในสิ่งใดสิ่งหนึ่งจะมีผลเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับสิ่งอื่นๆ ในองค์การด้วย ตัวอย่างเช่น การเปลี่ยนแปลงภาวะงานพื้นฐาน (Basic Tasks) ต้องเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีซึ่งมีความจำเป็นต้องใช้เพื่อให้ประสบผลสำเร็จ การเปลี่ยนแปลงภาวะงานและเทคโนโลยีโดยทั่วไปจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงในรูปแบบของอำนาจหน้าที่ (Authority) และการสื่อสาร ตลอดจนบทบาทของพนักงาน (Roles of Workers)

การเปลี่ยนแปลงในเทคโนโลยีและ โครงสร้างเหล่านี้ เป็นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างที่จำเป็น ทางด้านความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมของบุคคลซึ่งเป็นสมาชิกขององค์กร

ระยะของการเปลี่ยนแปลงที่วางแผนไว้ (Phase of Planned Change)

การเปลี่ยนแปลงเป็นปรากฏการณ์ที่ก่อให้เกิดความสับสนหลายๆ เหตุการณ์ และธรรมชาติ ของมนุษย์โดยทั่วไปจะไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ในขณะที่ผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลง ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจึงจัดการวางแผนการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สามารถดำเนินการ เปลี่ยนแปลงได้อย่างประสบผลสำเร็จ

Owenes, (1976) ได้เสนอกระบวนการจัดการเปลี่ยนแปลงเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การทำ ให้เกิดการรับรู้ถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง (Unfreezing) เป็นการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ระยะที่ 2 การดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Changing) เป็นการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบ และ ระยะที่ 3 การจรรโลงการเปลี่ยนแปลง (Refreezing) เป็นการทำให้ระบบการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ดำรงอยู่

ระยะที่ 1 การทำให้เกิดการรับรู้ถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงหรือระยะเตรียมการ (Unfreezing)

การเปลี่ยนแปลงให้ประสบผลสำเร็จนั้น ระยะการเตรียมการเป็นระยะที่มีความสำคัญ ต้องเตรียมบุคคลให้พร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงการวางแผนการเปลี่ยนแปลงมี โอกาส ประสบผลสำเร็จเพียงเล็กน้อยเท่านั้น หากปราศจากความร่วมมือจากบุคคลต่างๆ ระยะเตรียมการ เปลี่ยนแปลงเป็นการเตรียมสถานการณ์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง และทำให้เกิดการรับรู้ถึงความ จำเป็นที่ต้องการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาไปสู่สิ่งที่ดีกว่า ในระยะนี้สามารถกระทำได้หลายวิธี ด้วยกัน อาทิ ชี้ให้เห็นถึงแรงกดดันจากสภาพแวดล้อมที่ทำให้มีการเปลี่ยนแปลง การปฏิบัติงาน ด้วยประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทำให้ตระหนักถึงปัญหาและโอกาสในสภาพการปัจจุบัน และ ชี้ให้เห็นถึงทางเลือกใหม่ ๆ ในการทำงาน หากเตรียมการในระยะนี้เป็นอย่างดีแล้ว บ่อยครั้งพบว่า ช่วยทำให้คนในองค์กรรู้สึกไม่พอใจในสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและรับรู้ถึงทางเลือกใหม่ ทั้งในเชิงแนวคิดและการปฏิบัติ

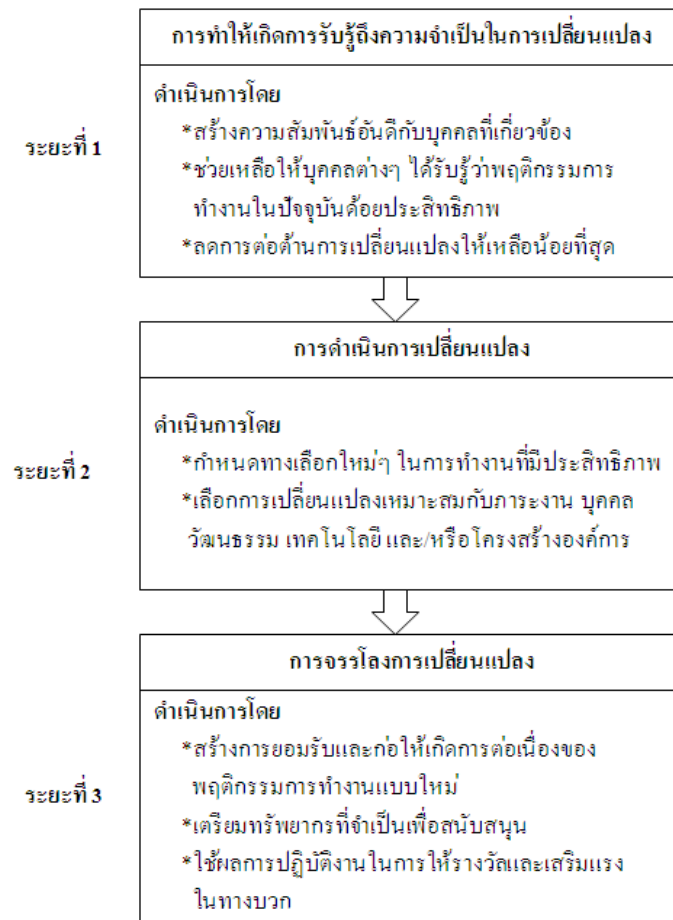
ระยะที่ 2 การดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Changing)

ในระยะดำเนินการเปลี่ยนแปลงอาจมีการเปลี่ยนแปลงบางอย่างในระบบและเปลี่ยนแปลง การปฏิบัติงาน จุดที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมักจะเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลง อาทิ โครงสร้างองค์กร บุคคล ภาวะงาน วัฒนธรรมและเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงทั้งหมดที่เกิดขึ้นจะต้องอยู่บนพื้นฐาน การวิเคราะห์ปัญหาอย่างแม่นยำ ถูกต้อง และเลือกทางเลือกด้วยความฉลาด สุขุมรอบคอบ อย่างไร ก็ตาม Lewin เชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงที่ดำเนินการอย่างรวดเร็วเกินไป จะก่อให้เกิดการต่อต้าน

การเปลี่ยนแปลง การดำเนินการเปลี่ยนแปลงก่อนที่บุคคลในองค์กรจะรับรู้ถึงความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงมีโอกาสมากที่จะประสบความสำเร็จ

ระยะที่ 3 การจรรโลงการเปลี่ยนแปลง (Refreezing)

ระยะสุดท้ายของการจัดการ การเปลี่ยนแปลงตามแผนที่ได้วางไว้ คือ การจรรโลงการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นให้ดำรงอยู่ต่อไปอย่างมั่นคง ดังนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องตระหนักถึงความยั่งยืนของการเปลี่ยนแปลงและสร้างเงื่อนไขต่างๆ ขึ้นมาเพื่อรองรับให้การเปลี่ยนที่เกิดขึ้นดำรงอยู่ต่อไป การจรรโลงการเปลี่ยนแปลงสามารถกระทำได้หลายวิธี อาทิ การให้รางวัลที่เหมาะสมแก่การปฏิบัติงาน การเสริมแรงทางบวก (Positive Reinforcement) และสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็น สิ่งที่สำคัญคือ การประเมินผลต้องทำด้วยความระมัดระวัง การให้ข้อมูลป้อนกลับแก่บุคคลที่เกี่ยวข้อง และต้องทำการปรับปรุงแก้ไขสิ่งที่เป็นต้นกำเนิดของการเปลี่ยนแปลง หากการจรรโลงการเปลี่ยนแปลงสามารถกระทำได้น้อย การเปลี่ยนแปลงจะถูกลืมและถูกทิ้งไปในระยะเวลาอันสั้น แต่ถ้าวการจรรโลงการเปลี่ยนแปลงสามารถกระทำได้อย่างดีแล้ว การเปลี่ยนแปลงก็จะสามารถดำรงอยู่ได้ยาวนานและยั่งยืนในที่สุด



ภาพที่ 13 ระยะเวลาของการจัดการเปลี่ยนแปลงตามแผนที่ได้วางไว้ของ Kurt Lewin
(ที่มา:Owen, 1976, p.69)

ขั้นตอนในกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การตามที่วางแผนที่ไว้ (Steps in the Organizational Planned Change Process)

กระบวนการที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงองค์การ ประยุกต์มาจากแนวคิดการจัดการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การ ต้องอาศัยทีมที่ปรึกษาซึ่งเป็นบุคคลภายนอกหรืออาจเป็นคนในองค์กรที่เป็นคนกลาง มีความรู้ ความสามารถ และไม่ได้รับผลกระทบทั้งเชิงลบและเชิงบวก จากการเปลี่ยนแปลงองค์การที่จะเกิดขึ้น กระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การสามารถจัดแบ่งออกเป็น 7 ขั้นตอน ดังนี้



ภาพที่ 14 ขั้นตอนในกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การตามแผนที่ได้วางไว้

(ที่มา: Owenes, 1976, p.72)

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดปัญหา (Problem Precognition) เป็นการเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์การอาจจะพบว่า องค์การมีปัญหาหลายประการและมีความต้องการที่จะแก้ไขปัญหา ลักษณะเช่นนี้ถือว่ามีผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นขั้นเริ่มต้นที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

ขั้นตอนที่ 2 การเข้ามาของตัวแทนการเปลี่ยนแปลง (Entry of Change Agent) ขั้นตอนนี้ องค์การจะเชิญทีมที่ปรึกษาเข้ามาในองค์การเพื่อทำการศึกษาลำหรับการเปลี่ยนแปลง ทีมที่ปรึกษาอาจมาจากทั้งบุคคลภายในและภายนอกองค์การ โดยบุคคลจากภายในองค์การจะได้รับมอบหมายให้เป็นผู้จัดการหลักในการจัดการการเปลี่ยนแปลง ทีมที่ปรึกษาจะช่วยให้คำแนะนำและให้ความคิดเห็นในการแก้ไขเปลี่ยนแปลงองค์การ

ขั้นตอนที่ 3 การรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ปัญหา (Data Collection and Problem Diagnosis) เพื่อให้เข้าใจถึงสภาพของปัญหา และสาเหตุของปัญหาที่แท้จริง ทีมที่ปรึกษาจะทำการรวบรวมข้อมูลอย่างรอบด้านด้วยวิธีการต่างๆ อาทิ การตรวจสอบและศึกษาเอกสาร การสอบถาม การสัมภาษณ์ และการสังเกต และจากบุคคลหลายกลุ่ม อาทิ กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มผู้ปฏิบัติการหรือกลุ่มที่ทำงานสนับสนุน ต่อจากนั้นจะทำการวิเคราะห์ข้อมูลและอาจให้ผู้บริหาร และ/หรือบุคคลอื่นในองค์การบางคนให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ต่อผลการวิเคราะห์ปัญหาเบื้องต้น

ขั้นตอนที่ 4 การพัฒนาแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Development of Plan for Change) ขั้นตอนนี้จะเริ่มต้นจากการกำหนดเป้าหมายที่จะทำการเปลี่ยนแปลงแสวงหา สร้างและประเมินทางเลือก ในการดำเนินการและตัดสินใจเลือก ทางเลือกที่ดีและเหมาะสมที่สุด ต่อจากนั้นจะจัดทำแผนเพื่อทำการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่องค์การอย่างแท้จริง การจัดทำแผนต้องกำหนดรายละเอียดว่าใครจะทำอะไร เมื่อใด ที่ไหน และอย่างไร สรุปสิ่งที่ทำในการจัดทำแผน คือ

- ทำรายการและตรวจสอบความพร้อมของสิ่งที่ต้องการในการเปลี่ยนแปลงองค์การนั้น ต้องการทรัพยากรนั้น ต้องการทรัพยากรอะไรบ้าง องค์การมีทรัพยากรดังกล่าวมากน้อยแค่ไหน เพียงพอหรือไม่

- กำหนดรูปแบบของแผนว่าจะทำเป็นตารางแผนการปฏิบัติงาน ฝั่งกิจกรรม หรืออื่นๆ ตามความเหมาะสม ถ้าขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลงมีรายละเอียดมากใช้เวลานานก็สามารถสร้างเป็นแผนงานหลัก ซึ่งระบุขั้นตอนการปฏิบัติงานทั้งหมดไว้คร่าวๆ แล้ว จึงทำเป็นแผนงานย่อย โดยให้รายละเอียดในแต่ละส่วนต่อไป

ขั้นตอนที่ 5 การดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Change Implementation)

เป็นการดำเนินการเพื่อเปลี่ยนแปลงองค์การตามแผนที่ได้วางไว้ ซึ่งอาจจะเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง บุคคล วัฒนธรรม หรืออื่นๆ สำหรับกลยุทธ์หรือเทคนิคที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงมีหลายประการ อาทิ การใช้อำนาจบังคับ การติดต่อสื่อสารและการให้การศึกษา การให้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง การเจรจาต่อรอง ซึ่งรายละเอียดจะกล่าวถึงในหัวข้อต่อไป

ขั้นตอนที่ 6 การทำให้มั่นคง (Stabilization and Institutionalization)

โดยต้องปฏิบัติตามแผนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ผู้บริหารระดับสูงและระดับรองลงมาต้องให้ความร่วมมือในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง

ขั้นตอนที่ 7 การประเมินผล (Evaluation)

การประเมินผลการดำเนินการเปลี่ยนแปลงควรกระทำตลอดเวลาและต่อเนื่องอาจจะเป็นทุกวัน ทุกสัปดาห์ หรือทุกเดือน เพื่อให้ทราบถึงปัญหาข้อขัดแย้งและผลที่เกิดขึ้นอย่างฉับไว และสามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการจัดการ การเปลี่ยนแปลงได้ทันและเหมาะสม หากผลการประเมินออกมาว่า ขั้นตอนใดมีอุปสรรคหรือไม่เหมาะสมก็แก้ไขใหม่ ถึงแม้ว่าสภาพแวดล้อมบางอย่างจะควบคุมไม่ได้ แต่จากการทดลองพบว่าองค์การก็จะสามารถที่จะเอาชนะได้ ผู้บริหารระดับสูงควรตระหนักว่าการที่องค์การมั่นคงและทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ล้วนเกิดจากการเปลี่ยนแปลงเพื่อเอาชนะปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้น (Robert, Chin, 1976, p.90-102)



ภาพที่ 15 ฐานอำนาจ กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลการเปลี่ยนแปลงที่คาดว่าจะเกิดขึ้น
(ที่มา Robert, 1978, p.90-102)

กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลการเปลี่ยนแปลงที่คาดว่าจะเกิดขึ้น

1. กลยุทธ์การใช้อำนาจบังคับ (Force-Coercion) เป็นการใช้อำนาจหน้าที่ในตำแหน่งผู้บริหารคือ อำนาจการให้รางวัล (Rewards Power) อำนาจการลงโทษ (Punishments Power) และอำนาจตามกฎหมาย (Legitimacy power) ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง บุคคลตอบสนองต่ออำนาจเหล่านี้เพราะกลัวจะถูกลงโทษหากไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงยอมรับการเปลี่ยนแปลงเพราะคาดหวังว่าจะได้รับรางวัลเป็นการตอบแทนการเปลี่ยนแปลงจากการใช้อำนาจเหล่านี้จะอยู่ได้ไม่นาน จะคงอยู่ตราบเท่าที่อำนาจตามกฎหมายของผู้บริหารมีอยู่ หรือตราบเท่าที่การลงโทษหรือรางวัลมีปรากฏให้เห็นเท่านั้น

2. กลยุทธ์การชักจูงด้วยเหตุผล (Rational Persuasion Strategy) เป็นการให้ข้อเท็จจริง การให้ความรู้เฉพาะเรื่อง และการให้เหตุผลเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์นี้มีความเชื่อว่า บุคคลจะถูกชักนำได้ด้วยเหตุผล และสิ่งที่ตัวเขามีความสนใจ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะใช้อำนาจความเชี่ยวชาญ (Expert Power) ในการโน้มน้าวชักจูงให้บุคคลยอมรับการเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์แบบนี้จะก่อให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงนานกว่าการใช้อำนาจบังคับ

3. กลยุทธ์การแบ่งปันอำนาจ (Shared Power Strategy) เป็นการใช้วิธีการมีส่วนร่วม (Participatory Methods) และเน้นค่านิยมพื้นฐาน (Common Values) ในการเปลี่ยนแปลง ผู้นำ

การเปลี่ยนแปลงจะให้ผู้คนที่มีส่วนเกี่ยวข้องและได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงเข้ามา มีส่วนร่วมในการวางแผน ตัดสินใจ และดำเนินการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน วิธีการนี้บางครั้งเรียกว่า “วิธีการศึกษาเพื่อสร้างบรรทัดฐาน (Normative- Reducative Approach)” เป็นการผสมผสาน แนวคิดของการสั่งการ การสนับสนุนและการกระจายอำนาจ มาใช้ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง โดยการสร้างสิ่งที่จำเป็น อาทิ ค่านิยมของบุคคล (Personal values) บรรทัดฐานกลุ่ม (Group Norms) และเป้าหมายรวม (shared goals) สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้บุคคลและกลุ่มสนับสนุน การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างเป็นธรรมชาติ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้อำนาจอ้างอิง (Referent Power) เพื่อจูงใจให้บุคคลเข้ามามีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง ผลที่เกิดขึ้นจากการใช้กลยุทธ์นี้จะ คงอยู่นานหรือถาวร (Long Change) ซึ่งเป็นข้อตกลงและความต้องการร่วมกันของบุคคลต่างๆ ภายในองค์กร (John R., Schermerhorn Jr., Hunt, Jame G & Osbom, Richard N, 2005, p.58)

หลุยส์ เลิฟเลดี้ (Lovelady Louise, 2008) ได้ทำการวิจัยประเด็นปัญหาการแยกแยะ ความเอาใจใส่ต่อการประเมินผลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน พบว่าจากการประเมิน การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนทำให้มีความเข้าใจในการดำเนินงานดีขึ้น และแอนโทนี เจ ไคเบลลา (Di Bella Anthony J., 2008, p.381) ได้ศึกษาการวางแผนการเปลี่ยนแปลงองค์กรภายใต้ทฤษฎี การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนเป็นเครื่องมือที่เหมาะสมเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กร

กลยุทธ์และกลวิธีการเปลี่ยนแปลง

วิธีการในการประยุกต์เพื่อการวางแผนเพื่อเปลี่ยนแปลงองค์กร

ความคิดเห็นของการวางแผนการเปลี่ยนแปลง การวางแผนการเปลี่ยนแปลงสามารถ เชื่อมโยงระหว่างทฤษฎีและการปฏิบัติ ระหว่างความรู้กับการกระทำ บทบาทการเปลี่ยนแปลง แปรเปลี่ยนจากการปฏิบัติพื้นฐานไปสู่การใช้เครื่องกลยุทธ์และ โปรแกรม กระบวนการวางแผนการ เปลี่ยนแปลงรวมถึงผู้นำการเปลี่ยนแปลง ระบบลูกค้ำ และความพยายามประยุกต์แบบมีส่วนร่วม ของปัญหาของลูกค้ำ การวางแผนการเปลี่ยนแปลงถูกทำให้แตกต่างจากการเปลี่ยนแปลงอื่นคือ มีการตั้งเป้าหมายรวมกัน อำนาจที่เพียงพอและการพิจารณาทั้ง 2 ด้าน

สิ่งที่ต้องพิจารณาในการวางแผนการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย

1. การหาเอกลักษณ์ของพันธกิจและค่านิยม
2. ความร่วมมือและความขัดแย้ง
3. การควบคุมและภาวะผู้นำ
4. การต่อต้านและการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง
5. การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรบุคคล
6. การสื่อสาร

7. การพัฒนาการบริหาร

โปรแกรมการเปลี่ยนแปลง 8 รูปแบบ

1. การแสดงออกและการเผยแพร่ เป็นโปรแกรมที่ได้รับความนิยม ยอมรับได้กับอำนาจ จากความรู้ ทำตามคนที่มีความจริงที่ถูกต้อง
2. กลุ่มชั้นเลิศ โปรแกรมโตจากความเข้าใจคือ ความคิดโดยพวกเขาไม่ได้ทำความก่อตั้ง และบทบาทกลยุทธ์ จำเป็นสำหรับความคิดเพื่อปฏิบัติ
3. บุคคลสัมพันธ์กับการฝึกอบรม เป็นความพยายามเปลี่ยนแนวคิดพฤติกรรมของบุคคล ไปสู่อำนาจในตำแหน่ง
4. หัวหน้างาน โปรแกรมสร้างความคิดในระบบลูกค้ำ กลยุทธ์ของลูกค้ำ ความคิดของหัวหน้าคือ การสังเกต วิเคราะห์ และวางแผนอย่างมีเหตุผล
5. ที่ปรึกษาทางวิชาการ ประกอบด้วย การตรวจสอบความเข้าใจวิชาการ การเผชิญหน้า การเปิดเผยวิธีการแก้ปัญหา และการแนะนำเชิงวิชาการแก่ลูกค้ำ
6. การเผยแพร่ความคิด การสร้างความคิดชั้นเยี่ยมที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง โดยบุคคลกับอำนาจหรืออิทธิพล
7. พัฒนาการ การวิจัยเป็นการทำหรือค้นหาความคิดที่นำมา
8. การวิจัยปฏิบัติการ การดำเนินการแก้ไขปัญหาลูกค้ำทั้ง 8 โปรแกรม แม้ว่าจะมีความแตกต่างในวัตถุประสงค์ ค่านิยม วิธีการที่มีอิทธิพล และ โปรแกรมที่เกี่ยวข้องจะเหมือนกันใน ความต้องการใช้ความรู้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

การเข้าถึงการเปลี่ยนแปลงองค์การ

การเปลี่ยนแปลงองค์การอาจมีที่มาจากทั้งภายนอกและภายในองค์การ สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงที่มีที่มาจากภายนอกได้แก่ การเปลี่ยนแปลงไปของสภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี รวมถึงการเปลี่ยนแปลงของลูกค้ำ คู่แข่ง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลาดแรงงาน และคู่ค้าหรือผู้ป้อนวัตถุดิบ ส่วนสาเหตุแห่งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากปัจจัยภายใน องค์การเองนั้น อาจมีที่มาจากผู้บริหารซึ่งมีนโยบายที่ต้องการริเริ่มเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ หรือจากระดับปฏิบัติงาน ซึ่งบางครั้งเป็นผู้ริเริ่ม ค้นคิดพัฒนาสิ่งใหม่ๆ หรือนำสิ่งใหม่จากภายนอก เข้ามาปรับเปลี่ยนการดำเนินงาน

วิธีการในการเปลี่ยนแปลง

ลอเรนซ์ (Lawrence, 1954, p.22-27) ได้เสนอกระบวนการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้

1. การละลาย (Unfreezing) หมายถึง การพยายามเปลี่ยนแปลงจากสถานะเดิม เพิ่มเอาชนะ ความกดดันจากการต่อต้าน (Resistance) ซึ่งจะต้องมีการศึกษาและวางแผนการเปลี่ยนแปลงอย่าง

รอบคอบ ไม่เช่นนั้น จะเกิดแรงต้านทานต่อการเปลี่ยนแปลงและอาจจะก่อให้เกิดปัญหาอื่นตามมา ซึ่งมักจะเห็นได้จากความรุนแรงของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในหัวข้อต่างๆ อยู่เสมอ

2. การเคลื่อนย้าย (Movement) หมายถึง การสร้างการเปรียบเทียบให้เกิดแก่ระบบ โดยพยายามผลักดันระบบที่ถูกทำให้ละลายเคลื่อนตัวเข้าสู่สถานะที่ต้องดำเนินงานอย่างต่อเนื่องกับขั้นตอนที่ผ่านมา โดยตัวแทนหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องตื่นตัวอยู่เสมอ เพราะอาจเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝันขึ้นได้ ทำให้ต้องใช้ไหวพริบในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า

3. การทำให้คงตัว (Refreezing) หมายถึง การพยายามรักษาเสถียรภาพของการเปลี่ยนแปลงโดยการรักษาสมดุลของแรงผลักดัน (Driving Force) คือ แรงที่พยายามทำให้เปลี่ยนแปลงจากสถานะปัจจุบัน และแรงต้านทาน (Restraining Forces) คือ แรงที่ต้านทางการเปลี่ยนแปลง

คอตเตอร์ และ โคเฮน (John P, Kotter & Dan S, Cohen, 2002, p.3-7) ได้เสนอกระบวนการเปลี่ยนแปลงไว้ 8 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) ความรู้สึกเร่งด่วน (Increase Urgency)
- 2) สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Build the guiding team)
- 3) สร้างวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน (Get the vision right)
- 4) สื่อสารวิสัยทัศน์ให้ทุกคนยอมรับ (Communicate for buy in)
- 5) มอบอำนาจที่จะเปลี่ยนแปลง (Empower action)
- 6) สร้างชัยชนะระยะสั้น (Create short term wins)
- 7) สร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (Don't let up)
- 8) รักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ (Make change stick)

เฮลลริเจลและสโลคัม (Don, Hellriegel & John W, Slocum, 1979, p.538) ได้เสนอรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนไว้ 8 ขั้นตอนคือ

- 1) การเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่มีอิทธิพลจากสิ่งแวดล้อมภายนอก
- 2) ความสนใจในการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน
- 3) การวินิจฉัยปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร
- 4) การช่วยเหลือในการเปลี่ยนแปลง
- 5) การวางแผนสำหรับการเปลี่ยนแปลง
- 6) การแสวงหายุทธศาสตร์ต่างๆ ในการเปลี่ยนแปลง
- 7) การปรับปรุงแผน
- 8) การปฏิบัติตามโครงการ

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2520, p.124) ได้เสนอกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนไว้ 6 ขั้นตอน คือ

- 1) ความรู้สึกในการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- 2) การนำเอาข่าวสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงมาใช้ในองค์กร
- 3) การเปลี่ยนแปลงผลผลิตหรือกระบวนการภายในองค์กรตามข้อมูลที่ได้รับ
- 4) การทำให้การเปลี่ยนแปลงภายในมั่นคง
- 5) การส่งผลผลิตใหม่ๆ การบริการ และสิ่งอื่นๆ ออกไปนอกองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อม
- 6) การได้รับผลเกี่ยวกับความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง โดยความรู้สึกถึงภาวะแวดล้อมภายนอกและระดับการฝึกกำลังของสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร

สถานะปัจจุบันสามารถเรียกได้ว่าเป็นสถานะของจุดสมดุลที่แรงผลักและแรงต้านทานจะมีขนาดเท่ากัน ดังนั้นการที่จะเคลื่อนย้ายระบบจากสถานะปัจจุบันไปสู่สถานะใหม่ที่ต้องการตัวแทนการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีการละลายโดยการเพิ่มแรงผลักดันและลดแรงต้านทานลง เพื่อให้แรงผลักดันมากกว่าแรงต้านทาน จึงจะทำให้เกิดการขยับตัวของระบบ ดังจะเห็นได้จากฝ่ายบริหารต้องใช้สิ่งจูงใจในการให้พนักงานยอมรับการเปลี่ยนแปลง เช่น การเพิ่มเงินเดือนให้สำหรับบุคคลที่ยอมรับความเปลี่ยนแปลง หรือการจ่ายค่าใช้จายในการเคลื่อนย้าย เช่น การย้ายบ้านให้แก่พนักงาน โดยอาจจะให้กู้เงินเพื่อไปซื้อบ้านแห่งใหม่ในอัตราดอกเบี้ยต่ำ เป็นต้น นอกจากนี้ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงควรที่จะสร้างความมั่นใจ โดยที่ในความเป็นจริงแล้วเราไม่สามารถแยกกันได้ว่าช่วงไหนเป็นการละลายและช่วงไหนเป็นการเคลื่อนตัว และเมื่อระบบเข้าสู่สถานะที่ต้องการแล้ว การดำเนินงานก็จะเข้าสู่ขั้นตอนการทำให้คงตัว เพื่อจะเกิดการกลับสู่สมดุลอีกครั้งและไม่ย้อนกลับลงสู่สถานะเดิม (Warren Benins.An, 1976, p.81-83) อรุณ รักรธรรม (2523, น.12) กล่าวว่า ยุทธศาสตร์ (strategies) เกี่ยวข้องกับกำลังสำคัญและปัจจัยต่างๆ ในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งยุทธศาสตร์จะตัดสินทิศทางของกระบวนการเปลี่ยนแปลงว่าควรจะเป็นไปในทิศทางใด จึงจะทำให้องค์กรประสบผลดีในที่สุด ซึ่ง สุรพงษ์ ปนาทกุล (2526, น.234) กล่าวว่า สอดคล้องกันว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนงานและวิธีการในการปฏิบัติเป็นเรื่องเกี่ยวกับการใช้กลยุทธ์ กลวิธี ในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งสอดคล้องกับ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541, น.9) ที่อธิบายว่ากลยุทธ์ (strategy) หมายถึง วิธีการ (means) ที่องค์กรเลือกเพื่อจะดำเนินการจากจุดที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปยังจุดหมายปลายทางในอนาคตที่กำหนดไว้ เช่นเดียวกับ เสนาะ ดิยาวี (2545, น.109) ที่กล่าวว่า กลยุทธ์ (strategy) เป็นวิธีการที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ด้วยวิธีการที่ถูกต้อง ตรงกับนิยามความหมายกลยุทธ์ของ ชัยสิทธิ์ เถлимมีประเสริฐ (2523, น.238) ที่กล่าวว่า

กลยุทธ์ หมายถึงแนวทางหรือวิธีการทำงานที่ดีที่สุดเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมาย พันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ กลยุทธ์จึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับทุกองค์กร โดยกลยุทธ์แต่ละองค์กรจะถูกกำหนดตามลักษณะพื้นฐานขององค์กรนั้นๆ ตรงกับคณะกรรมการโครงการพัฒนาคุณภาพการประถมศึกษาที่สรุปว่า กลยุทธ์ หมายถึง กลวิธีต่างๆที่กำหนดไว้ อย่างเป็นระบบเพื่อให้ได้มาซึ่งผลที่ต้องการ ส่วนคำว่า กลวิธีนั้นก็มีผู้พยายามให้ความหมายไว้ หลายแนว กล่าวคือ อรุณ รักรธรรม (2523, น.13-19) ให้ความหมายว่า กลวิธี หมายถึงแนวทาง เฉพาะเจาะจงที่สร้างขึ้นมา เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงบรรลุผล โดยมีการกำหนดเงื่อนไขในเรื่องของ วิธีปฏิบัติ และเวลาที่แน่นอนเอาไว้ ซึ่งต่อมาสุรพงษ์ ปนาทกุล (2526, น.234) ให้ความหมาย สอดคล้องว่า กลวิธีเป็นการจัดรูปกระบวนการและปัจจัยประกอบให้อยู่ในสถานะได้เปรียบและ เป็นส่วนหนึ่งที่สนับสนุนหรือรองรับกลยุทธ์เพื่อเป็นการหาวิธีการเพื่อให้ประสบความสำเร็จ

นักวิชาการหลายท่านได้เสนอกลยุทธ์ และกลวิธีเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์กรได้อย่าง มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลไว้ดังนี้

ลีฟวิต (Harold J, Leavitt, 1964, p.55-71) ได้กล่าวถึงกลยุทธ์ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง อย่างมีแผนไว้ สามประการ และกลวิธีต่าง ๆ ดังนี้คือ 1) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างใช้กลวิธีการ จัดระบบระเบียบภายในองค์กร เช่น การติดต่อสื่อสาร และสายการบังคับบัญชา เป็นต้น 2) การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี ใช้กลวิธีเกี่ยวกับวัสดุอุปกรณ์ เทคนิคของการวิจัย และวิธีการผลิต ขององค์กร และ 3) การเปลี่ยนแปลงบุคคลใช้กลวิธีการคัดเลือกบุคคล การฝึกอบรม การสร้าง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การเปลี่ยนเจตคติ และบทบาทของสมาชิกในองค์กร เป็นต้นและ อรุณ รักรธรรม ได้เสนอกลยุทธ์ไว้ 4 ประเภท และกลวิธี 28 ประการ ดังนี้

1. กลยุทธ์ใช้บังคับ (coercive strategy) จำแนกเป็นกลวิธี 4 ประการ คือ

1.1 กลวิธีการจัดลำดับชั้น การบังคับบัญชา (tactic of hierarchy) คือ ระบบของ บทบาทความสำคัญระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะเป็นไปตามหน้าที่ อย่างเป็นทางการ

1.2 กลวิธีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ (tactic of elite involvement) คือการใช้ภาวะ ผู้นำเป็นพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลงองค์กร ซึ่งผู้นำอาจเป็นบุคคลภายในองค์กรนั้น

1.3 กลวิธีการใช้ความกดดัน (tactic of pressure) คือ การแสดงออก หรือการใช้ กำลังเพื่อบังคับให้มีการปฏิบัติตามจุดประสงค์ บุคคลผู้ถูกใช้วิธีนี้จะถูกบังคับให้ปฏิบัติโดยการ ชักจูงให้เปลี่ยนความคิดและรับเอาความคิดของผู้บังคับบัญชาไปแทน ซึ่งการใช้ความกดดัน จะแตกต่างกันออกไปตามภาวะการณ์ต่อต้าน

1.4 กลวิธีให้ความตึงเครียด (tactic of stress induction) คือ การรวมเอาพลังของการแจกแจงความสมดุลของระบบองค์กร เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงระบบองค์กร ซึ่งผลที่เกิดขึ้นอาจจะประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวในการพัฒนาเข้าสู่ระบบใหม่ได้

2. กลยุทธ์เชิงปทัสถาน (normative strategy and tactics) จำแนกเป็นกลวิธี 12 ประการ คือ

2.1 กลวิธีการเข้ามีส่วนร่วม (tactic of palpitation) การให้สมาชิกแต่ละบุคคลมีโอกาสเข้าร่วมตัดสินใจก่อนที่จะเริ่มการเปลี่ยนแปลง

2.2 กลวิธีการเกี่ยวเนื่องผูกพัน (tactic of involvement) คือสมาชิกแต่ละคนในองค์กรจะมีส่วนเข้าไปเกี่ยวข้องกับการวางแผนดำเนินการและมีความผูกพันในการให้การสนับสนุนต่อการเปลี่ยนแปลง

2.3 กลวิธีการสื่อสาร (tactic of cybernetic) คือการใช้เทคนิค วิธีการส่งข่าวสารในองค์กร ซึ่งปัจจัยพื้นฐานของกลวิธีนี้มี 2 ประการคือ 1) การรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่การงานอย่างมีระบบระเบียบ 2) การเสนอข่าวสารให้สมาชิกในองค์กรมีความสำคัญในความต้องการหรือยอมรับการเปลี่ยนแปลง จะต้องรีบประเมิน การส่งข่าวสารให้สมาชิกในองค์กรมีความสำคัญในความต้องการหรือยอมรับการเปลี่ยนแปลง

2.4 กลวิธีการเปลี่ยนค่านิยม (tactic of displacement of value) คือการเปลี่ยนค่านิยม วิถีชีวิต เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของระบบภายในองค์กรซึ่งไม่ได้แสดงออกโดยตรงถึงเป้าหมายที่ต้องการ

2.5 กลวิธีความสัมพันธ์ภายนอก (tactic of external relation) คือการเปลี่ยนแปลงเจตคติของสาธารณชนโดยการใช้เครื่องมือสื่อมวลชนทุกประเภท วิธีการโดยทั่วไปคือ การจัดโครงการประชาสัมพันธ์เพื่อให้เห็นภาพพจน์ที่ดีขององค์กร

2.6 กลวิธีการยอมรับของสังคม (tactic of social awareness) คือการทำความเข้าใจเกี่ยวกับการรวมกลุ่มของสมาชิก การสร้างค่านิยม ความเชื่อ เจตคติ และการจัดวางกำลังทางกลยุทธ์ในองค์กร

2.7 กลวิธีการศึกษาและฝึกอบรม (tactic of education and training) คือกระบวนการที่สถาบัน เช่น ครอบครัวยุ วัยเรียน และองค์กร สะสมและถ่ายทอดความคิด มาตรฐานความรู้ เทคโนโลยี และเทคนิคทางสังคมจากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกบุคคลหนึ่งซึ่งเป็นการพัฒนาบุคคลมิใช่เพียงเพื่อให้มีชีวิตที่ดีเท่านั้น แต่เป็นการเตรียมบุคคลตามความต้องการขององค์กร

2.8 กลวิธีสมาคมอาสาสมัคร (tactic of voluntary association) คือ การที่แต่ละบุคคลที่มีเจตคติหรือผลประโยชน์ร่วมกัน จะรวมตัวเป็นกลุ่ม หรือสมาคม โดยมีจุดประสงค์ร่วมกันเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

2.9 กลวิธีการอธิบายและโฆษณาชวนเชื่อ (tactic of exposition and propagation) คือการให้สาธารณชนยอมรับแนวความคิดหรือทฤษฎีมากกว่าการสร้างภาพพจน์ที่ดี

2.10 กลวิธีการสร้างความชอบธรรม (tactic of legitimization) คือการให้บุคคลที่มีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงยอมรับความถูกต้องของการเปลี่ยนแปลงว่ามีความเหมาะสมกับองค์กร โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชี้แจงให้เห็นว่าสวัสดิภาพขององค์กรเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดประโยชน์สำหรับผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งปัจจัยพื้นฐานของกลวิธีนี้ สามประการคือ การใช้ดุลยพินิจพิจารณาสวัสดิภาพขององค์กร มีความชอบธรรมในการเปลี่ยนแปลงจากบุคคลที่องค์กรยอมรับ และการป้องกันกระบวนการที่ต้องการสร้างความชอบธรรม

2.11 กลวิธีการกำหนดบทบาท (tactic of definition) คือ การยอมรับบทบาทของบุคคลในองค์กร

2.12 กลวิธีการเอาอย่าง (tactic of emulation) คือการใช้ในองค์กรที่บทบาทระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีความแน่นอนการเปลี่ยนแปลงจะเริ่มจากผู้บังคับบัญชา ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจะรับเอาการกระทำของผู้บังคับบัญชาไปปฏิบัติ 3) กลยุทธ์ประโยชน์นิยม (utilitarian strategy) จำแนกเป็นกลวิธี 4 ประการ คือ กลวิธีการบรรจุแต่งตั้ง (tactic of placement) คือการบรรจุคนให้เหมาะสมกับตำแหน่งและการรับประกัน ต่อผลกระทบที่เกิดขึ้นกับตำแหน่งหลังการเปลี่ยนแปลง กลวิธีประจักษ์ผล (tactic of empiricism) คือการเปลี่ยนแปลงที่จะนำมาซึ่งผลที่จะเห็นได้ในระยะสั้น ทำให้สมาชิกในองค์กรปรับตัวและคำนึงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง กลวิธีการช่วยเหลือตามเงื่อนไข (tactic of condition assistance) คือการต่อรอง โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะให้ความช่วยเหลือตามเงื่อนไขตามที่ตกลงกันได้ และกลวิธีการกำหนดเป้าประสงค์ (tactic of goal setting) คือการวางแผนอย่างรอบคอบในการกำหนดเป้าประสงค์ การศึกษาปัญหาทั้งในปัจจุบัน และในอนาคตตลอดจนในขณะที่มีการเปลี่ยนแปลงด้วย และ 4) กลยุทธ์ความเป็นกลาง (neutral-like strategy) จำแนกเป็นกลวิธี 8 ประการ คือ กลวิธีวิจัยดำเนินการ (tactic of action research) คือวิธีการเกี่ยวกับการวิจัยหรือการศึกษาปัญหาในฐานะผู้สังเกตการณ์หรือผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงเอง กลวิธีการเปลี่ยนแปลงเทคนิค (tactic of technical modification) คือการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขึ้นพื้นฐานขององค์กร ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร กลวิธีการติดต่อสื่อสาร (tactic of communication) คือการส่งข่าวสารจากบุคคลหนึ่งไปให้แก่บุคคลหนึ่ง ซึ่งสื่อกลางของข่าวสารอาจจะเป็นการเขียน การพูด หรือเครื่องมือสื่อสารทางอิเล็กทรอนิกส์อื่นๆ กลวิธีฝึกอบรมและให้คำปรึกษา (tactic of training counseling syndrome) คือการสร้างเชื่อมั่นในตนเองและสร้างนิสัยรักการทำงาน แนวความคิดนี้เหมาะสำหรับบุคคลระดับสูง หรือผู้บังคับบัญชาที่จะถ่ายทอดความคิดในการเปลี่ยนแปลง

เพื่อพัฒนาผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาโดยการปฏิบัติระหว่างบุคคล การทบทวนการทำงาน และการให้คำชี้แจง เปลี่ยนแปลงและเกิดการต่อต้านน้อยที่สุด กลวิธีการใช้บุคคลภายนอก (tactic of marginality) คือการให้บุคคลภายนอกที่มีความแตกต่างกันด้านวัฒนธรรมได้เข้ามาอยู่รวมกัน จะสามารถเชื่อมต่อด้านวัฒนธรรมที่แตกต่างกันได้ดี และเป็นจุดเริ่มต้นของการริเริ่ม สร้างสรรค์ และการส่งข่าวสาร การเรียนรู้ กลวิธีการให้บุคคลิกภาพที่น่าประทับใจ (tactic of manipulation of charisma) คือการใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ซุกซุกหรือมีอิทธิพลเหนือการฝึกอบรม ที่ได้รับมา และกลวิธีการระบายอารมณ์ (tactic of catharsis) คือ การเตรียมการเปลี่ยนแปลงด้วยการแก้ไขระบบองค์กร ซึ่งมีลักษณะคล้ายกับการปรับปรุงชุมชนเมืองขนาดใหญ่ ซึ่งต้องมีการจัดสิ่งแวดล้อมให้สะอาด สร้างอาคาร และสิ่งอำนวยความสะดวกใหม่และพัฒนาให้ดีขึ้น (อรุณ รักธรรม, 2523, น.13-19) อีกทั้ง เฮฟล็อก (Havelock, 1973) ได้เสนอกลยุทธ์และกลวิธีที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนไว้ 3 ประเภท ดังต่อไปนี้ กลยุทธ์การแก้ปัญหา (the problem-solving strategy orientation, P-S) จำแนกเป็นกลวิธีได้ 9 ประการ คือ การฝึกอบรมแบบปฏิบัติการ (T-group or sensitivity training group) ผลสะท้อนกลับ (reflection) ผลสะท้อนกลับที่แท้จริง (authentic feedback) การแสดงบทบาทสมมุติ (role playing) การสังเกตการณ์กลุ่มและกระบวนการวิเคราะห์ (group or observation and process analysis) การประชุมปรึกษาหารือ (the derivation conference) การสำรวจข้อมูลย้อนกลับ (survey feedback) การระดมพลังสมอง (brain storming) ความเข้าใจจุดมุ่งหมาย (cybernetic) 2) กลยุทธ์การปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (the social interaction strategy orientation, S-I) จำแนกเป็นกลวิธีได้ ห้าประการคือ ข่าวสารข้อมูล (mass media dissemination) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (the countion agent) ผู้ชักชวนให้เปลี่ยนแปลง (the salesman) การแนะนำโดยอาศัยบารมี (prestige suggestion) และการใช้ประโยชน์จากภาวะผู้นำ (opinion leadership utilization) 3) กลยุทธ์การวิจัย การพัฒนา และการเผยแพร่ (research development and diffusion strategy orientation, R.D.&D) จำแนกเป็นกลวิธีได้ 5 ประการ คือ การสาธิตการทดลอง (experimentation) การเปลี่ยนแปลง (translation) การรวมกลุ่ม (packaging) การสำรวจความต้องการของผู้ใช้ (need survey) การประเมินความสำเร็จหรือความล้มเหลว (evaluation of adaption success and failure) (Ronald C, Havelock, 1973, p.155-167)

หลังจากนั้น 2 ปี นักการศึกษาได้เสนอกลยุทธ์ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนไว้ 3 ประการคือ

- 1) กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงบุคคล (individual change strategies) เน้นการเพิ่มทักษะ (skill) เจตคติ (attitudes) และระดับแรงจูงใจ (motivational level) ซึ่งตั้งสมมุติฐานว่าพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กรและประสิทธิผลที่เกิดขึ้น เนื่องจากคุณลักษณะของสมาชิกในองค์กร

การเปลี่ยนแปลงบุคคลมีหลายกลวิธีคือ การให้คำปรึกษาแนะนำการศึกษาเพิ่มเติมการฝึกอบรม การติดต่อสื่อสาร และกระบวนการวินิจฉัยสั่งการ เป็นต้น 2) กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างระบบ (structural and systematic change strategies) กลวิธีเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงตามแนวนี้คือ การปรับปรุงโครงสร้างเพื่อให้รู้จักใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรมากที่สุด เช่น การรายงานกระบวนการตัดสินใจ การเปลี่ยนแปลงด้านนโยบายขององค์กร และการกระจายอำนาจหน้าที่ เป็นต้น และ 3) กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงบรรยากาศและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร (climate and interpersonal change strategies) ใ้บุคคลรู้จักการเปลี่ยนแปลงตนเองและสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น เป็นการสร้างบรรยากาศที่ไว้วางใจกัน มีการติดต่อสื่อสารกันอย่างเปิดเผย และลดการแข่งขันเพื่อเอาชนะกัน ซึ่งบรรยากาศเหล่านี้ จะเป็นการปรับปรุงผลงาน และสร้างความพึงพอใจให้แก่สมาชิกในองค์กร กลวิธีในการเปลี่ยนแปลง คือการสร้างกลุ่มทำงาน (team building) การลดความขัดแย้ง (conflict reduction) และการฝึกอบรมเป็นกลุ่ม (training group) เป็นต้น (Hackman, Lawler & Porter, 1977, p.140)

เกต และ คาร์ท (Katz and Khan, 1966) ได้เสนอกลยุทธ์และกลวิธีที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนในองค์กรไว้ 7 ประการ คือ 1) ข่าวสารข้อมูล (information) 2) การให้คำปรึกษาและฝึกปฏิบัติเป็นรายบุคคล (individual counseling and therapy) 3) อิทธิพลของกลุ่ม (influence of peer group) 4) การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (sensitivity training) 5) การบำบัดเป็นกลุ่มในองค์กร (group therapy within organization) 6) ข้อมูลย้อนกลับ (data feedback) และ 7) การเปลี่ยนแปลงอย่างมีระบบ (systematic change) (Daniel, Katz, & Khan, Robert L., 1966, p.390-451) และในปีเดียวกัน เบนนิส (Bennis) ได้ทำการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างในมหาวิทยาลัยนิวยอร์ก ที่เมืองบัฟฟาโลว์ (The University of New York at Buffalo) 3 ประการคือ 1) เปลี่ยนระบบโครงสร้างทั้งหมดในมหาวิทยาลัย 2) ให้มหาวิทยาลัยสร้างหอพักไว้ทั้งหมด สามสิบหอพัก เพื่อให้ให้นักศึกษาได้พักผ่อนหรือทำงานร่วมกัน ได้มีความสนิทสนมช่วยเหลือกันในการเรียนช่วยในการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงค่านิยมต่างๆ และ (3) ให้มีศูนย์วิจัยปฏิบัติการ และสภาศึกษาเพื่อทำการศึกษาค้นคว้าวิจัยทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย โดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลง 4 ประการคือ 1) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง 2) การเปลี่ยนแปลงงาน 3) การเปลี่ยนแปลงบุคคล และ 4) การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีสำหรับกลยุทธ์ที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงมี 3 ประการคือ 1) การฝึกอบรม (training) เป็นวิธีการใ้บุคคลเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเองที่มีต่อบุคคลอื่น และส่งเสริมสัมพันธ์ภาพอันดีต่อกันซึ่งจะนำไปสู่การทำงานเป็นกลุ่มระหว่างบุคคลในองค์กร (2) การให้คำปรึกษาแนะนำ (counseling) เป็นวิธีการที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะให้คำแนะนำแก่ผู้รับการเปลี่ยนแปลงให้เข้าใจถึงปัญหา และความจำเป็นที่ต้อง

แก้ไข เพื่อจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน และการวิจัยประยุกต์ (applied research) คือเมื่อทำการวิจัยและนำเอาผล หรือข้อมูลที่ได้จากการวิจัยมา แสดงให้ผู้รับการเปลี่ยนแปลง ได้เห็นความสำคัญ เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งนักการศึกษาได้เสนอแนวทางในการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างใหม่ในการปรับปรุงมหาวิทยาลัยให้ดีขึ้นไว้ 11 ประการคือ 1) สรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานร่วมกัน เพราะบุคคลที่มีความรู้ความสามารถนั้น จะมีความรับผิดชอบสูง และพร้อมใจกันทำงานด้วยความตั้งใจ ซึ่งจะทำให้การทำงานต่าง ๆ สำเร็จลงด้วยดี 2) ปกป้องผู้ที่ทำในทางที่ถูกและต่อต้านผู้ที่จะนำไปในทางที่ผิดเพราะในการเปลี่ยนแปลงย่อมมีผลกระทบต่อบุคคล ดังนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องไม่ยอมให้ความคิดที่ไม่ถูกต้องมาเปลี่ยนความมุ่งหมายเดิมที่กำหนดไว้ 3) เสริมแรงระหว่างกลุ่มที่มีความคิดเห็นสอดคล้องกับผู้นำ เพราะไม่มีผู้ใดที่ทำการเปลี่ยนแปลงคนเดียวได้โดยไม่อาศัยความร่วมมือจากผู้อื่น 4) การเปลี่ยนแปลงจะต้องมีวางแผนให้ชัดเจนเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการเปลี่ยนแปลงที่ที่จะต้องคำนึงถึงบุคคลในองค์กรด้วย เพราะการเปลี่ยนแปลงจะต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคคลที่เกี่ยวข้องกับความไว้วางใจที่ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง 5) อย่าเปลี่ยนแปลง โดยใช้คำพูด ควรใช้การชี้แจงเป็นลายลักษณ์อักษรให้เกิดความเข้าใจตรงกัน 6) อย่ายอมให้คนบางคนที่ไม่เห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลงเปลี่ยนจุดประสงค์ที่กำหนดไว้ จุดประสงค์นั้นมีความเหมาะสมและมีมาตรฐานทางวงการคืออยู่แล้ว 7) ต้องรู้ขอบเขตสถานภาพ และฐานอำนาจของตนเอง ต้องให้ชุมชนเข้ามาสนับสนุน 8) ต้องเข้าใจองค์ประกอบของสภาพแวดล้อม ซึ่งได้แก่ สังคม เศรษฐกิจ ชุมชน และผู้ปกครองนักเรียน เป็นต้น 9) พยายามหลีกเลี่ยงปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งเป็นการทำนายล่วงหน้า และเตรียมหาทางเลือกในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น 10) ให้เวลากับการเปลี่ยนแปลงเพื่อประโยชน์ที่จะเกิดขึ้น และ 11) การเปลี่ยนแปลงจะประสบผลสำเร็จเมื่อทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผน (Warren G,Bennis, 1976, p.81-83) ต่อมา เบนนิส (Bennis, 1985, p.45-50) ได้เสนอกลยุทธ์สำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน โดยมีความเชื่อว่าความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนนั้นจะต้องมีผู้เชี่ยวชาญและเทคโนโลยีมาใช้ให้เป็นประโยชน์มากที่สุดในทุกสถานการณ์ ซึ่งกระบวนการเปลี่ยนแปลง จะต้องตั้งอยู่บนรากฐานของพฤติกรรมกรรมการเปลี่ยนแปลง และความรู้ความสามารถของผู้เชี่ยวชาญ โดยได้เสนอกกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ไว้ 3 ประเภท ดังต่อไปนี้

1. กลยุทธ์แบบมีเหตุผล (empirical-rational strategies) เป็นแบบที่ใช้เหตุผลของมนุษย์ ซึ่งต่างคนต่างก็มีเหตุผล ดังนั้น เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง จึงขึ้นอยู่กับบุคคลหรือกลุ่มคนที่เข้าใจสถานการณ์ และคาดหวังเกี่ยวกับประสิทธิผลที่จะได้รับตามความสนใจของคน การที่จะทำให้เกิดการยอมรับในการเปลี่ยนแปลงจะต้องอธิบายให้เข้าใจถึงเหตุผลที่ต้องเปลี่ยนแปลง ถ้ามีเหตุผลเพียงพอและเป็นที่ยอมรับก็จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในที่สุด ซึ่งการใช้กลยุทธ์แบบมี

เหตุผล จะเป็นวิธีการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลพร้อมทั้งทำให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงน้อยที่สุด เนื่องจากเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างมีเหตุผล สำหรับวิธีการนี้ต้องอาศัยหลักการสำคัญ 6 ประการ คือ 1) การวิจัยขั้นพื้นฐาน และความแตกต่างของความรู้ หมายถึง การค้นคว้าและการวิจัยขั้นพื้นฐาน เพื่อนำความรู้ใหม่ๆ มาใช้ให้เป็นประโยชน์ในการเปลี่ยนแปลง เพราะการวิจัยเป็นวิธีการที่ก้าวหน้าที่สุดในการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากผลของการวิจัยส่วนใหญ่เป็นที่ยอมรับในบรรดานักวิชาการ ว่าเป็นความรู้ที่แน่นอนและเป็นความจริง นอกจากนี้การศึกษาหาความรู้ของสมาชิกย่อมทำให้มีความเข้าใจเจตคติและค่านิยมเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม เนื่องจากได้รับความรู้ใหม่ 2) การเลือกสรรบุคคลให้เหมาะสมกับงาน หมายถึง การเลือกบุคคลให้ทำงานตามความรู้ความสามารถและความเหมาะสมของแต่ละบุคคล เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ 3) การวิเคราะห์ระบบงาน หมายถึง การดำเนินงานให้มีสายงานการบังคับบัญชา การประสานงานตามลำดับชั้น การวิเคราะห์ระบบงานมีอิทธิพลต่อปัญหาการเปลี่ยนแปลงขององค์กรทุกส่วน ซึ่งวิธีการแก้ปัญหาดังกล่าว โดยการเน้นให้บุคคลในองค์กรใช้ความเป็นเหตุเป็นผล การเสริมสร้างความรู้ทางวิชาการ การค้นคว้า การวิจัยตลอดจนการถ่ายทอดความรู้ และนำผลงานการวิจัยมาใช้เพื่อวางแผนในองค์กรเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น 4) การประยุกต์ใช้ผลงานวิจัย หมายถึง การนำผลงานการค้นคว้าวิจัยมาใช้เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร และมีความสัมพันธ์เกี่ยวกับระบบการทำงานในองค์กร 5) ความคาดหวังเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดที่คาดหวังว่าองค์กรในอนาคตจะมีการเปลี่ยนแปลงไปในรูปใด และ 6) การกำหนดรูปแบบขององค์กรใหม่ ด้วยการใช้ลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน หมายถึงการรวบรวมความคิดเห็นต่างๆ เกี่ยวกับองค์กรใหม่ ที่มีการเปลี่ยนแปลงตามความต้องการของสมาชิกในองค์กร (Robert, 1978, p.90-120)

อนึ่งการเปลี่ยนแปลงโดยใช้กลยุทธ์แบบนี้ จะต้องขึ้นอยู่กับผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change agent) ซึ่งจะต้องเป็นผู้มีเหตุผล มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน และสามารถนำเหตุผล ความรู้ความสามารถไปใช้ปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง เพื่อให้ทุกคนเกิดการยอมรับ และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดี โดยมีข้อดีข้อเสียดังนี้ ข้อดี 1) เป็นการยอมรับและรับรู้ความต้องการอันจำเป็น เห็นได้ชัดว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นจะนำมาสู่ผลตามที่ต้องการ 2) ความมุ่งหมายโดยทั่วไปและโดยส่วนรวมมีทางเป็นไปได้ และข้อเสีย 1) ไม่ตรงประเด็น นั่นคืออาจจะใช้ไม่ได้ผลใน “สภาวะการณ์ เช่นนั้น” แต่ใน “สภาวะการณ์ของข้าพเจ้า” แล้วใช้ไม่ได้เลย 2) การเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพจะไม่บังเกิดขึ้น

2. กลยุทธ์แบบให้เห็นคุณค่าและการให้การศึกษาใหม่ (normative-reeducation strategies) เป็นกลยุทธ์ที่ขึ้นอยู่กับการจูงใจ โดยอาศัยหลักการให้เหตุผลและสติปัญญาของมนุษย์รูปแบบของ

พฤติกรรมจะอยู่บนพื้นฐานของสังคมและวัฒนธรรม ซึ่งได้รับอิทธิพลมาจากเจตคติ ค่านิยม และความเชื่อของแต่ละบุคคล รูปแบบของการเปลี่ยนแปลงจะเป็นการเปลี่ยนแปลงจากรูปแบบเดิมไปสู่รูปแบบใหม่ โดยการนำเอามาตรฐานของการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับเจตคติ ค่านิยม ความเชื่อ และระบบสัมพันธ์ของแต่ละบุคคลเข้าด้วยกัน เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งต้องขึ้นอยู่กับความรู้ ข่าวสาร ข้อมูลต่างๆ ตลอดจนความมีเหตุผลและการปฏิบัติจริง ทั้งนี้ นักทฤษฎีมีความคิดเห็นว่า ถ้าทุกคนได้รับการศึกษาหรือการจัดการศึกษาขั้นใหม่ให้ได้มาตรฐาน เพื่อก่อให้เกิดเจตคติ ค่านิยม ความเชื่อ บรรยากาศที่ใกล้เคียงกัน และความเข้าใจตรงกันจะได้รับความร่วมมือจากทุกคน และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ซึ่งลักษณะการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้จะประกอบไปด้วยองค์ประกอบ ห้า ประการคือ 1) ระบบสังคมของผู้รับการเปลี่ยนแปลงและการเข้าร่วมโครงการเพื่อการเปลี่ยนแปลง โดยผู้รับการเปลี่ยนแปลงต้องพยายามหาแนวทางแก้ปัญหาด้วยตนเอง แล้วนำปัญหาดังกล่าวไปเสนอต่อผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้มองเห็นแนวทางการแก้ปัญหาเหล่านั้น พร้อมทั้งรวบรวมความรู้ ความคิดของบุคคลทั้งสองฝ่ายเพื่อเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ดีขึ้น 2) ปัญหาดังกล่าวมิใช่เป็นปัญหาด้านรูปธรรมอย่างเดียว แต่อาจเป็นปัญหาด้านนามธรรม เช่น เจตคติ ค่านิยม ความเชื่อ ความสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เป็นต้น แล้วใช้วิธีการให้การศึกษาแบบใหม่แก่บุคคลในองค์กรเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น 3) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องเรียนรู้ถึงวิธีการทำงานร่วมกับผู้รับการเปลี่ยนแปลง ต้องมีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ในการปรึกษาปัญหา และตรวจสอบวิธีการให้ความรู้แก่ผู้รับการเปลี่ยนแปลง เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว 4) ลักษณะบางอย่างที่คาดไม่ถึง หรืออยู่ภายใต้จิตสำนึกต้องนำมาพิจารณาเพื่อให้สมาชิกในองค์กรร่วมกันพิจารณาหาทางแก้ไขให้ดีขึ้น และ 5) วิธีการและความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์ซึ่งทั้งผู้นำและผู้รับการเปลี่ยนแปลงจะต้องเรียนรู้ เพื่อให้เป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหาต่างๆ ด้วย เหตุนี้จึงจำเป็นต้องใช้ความรู้ทางเทคโนโลยีที่จำเป็นช่วยแก้ปัญหา ซึ่งสิ่งที่สำคัญที่สุดคือ ความพยายามของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะให้การศึกษาแบบใหม่ มีส่วนช่วยเปลี่ยนแปลงมาตรฐานขององค์กร ด้วยวิธีการสร้างมาตรฐานของบุคคลในองค์กรขึ้นใหม่ มีหลักฐานที่สำคัญ 2 ประการ ดังนี้ 1) การพัฒนาความสามารถในการแก้ปัญหาในระบบ เป็นการเปลี่ยนแปลงองค์กรทั้งภายในและภายนอกองค์กร การแก้ปัญหาต่างๆ ต้องอาศัยหลักการแก้ปัญหาทางวิทยาศาสตร์โดยเริ่มจากการวางแผน การรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ปัญหา การวัดผลและการพัฒนาปัญหาที่เกิดขึ้น รวมทั้งการวางแผนใหม่เพื่อให้เกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น และ 2) การส่งเสริมบุคคลที่ทำให้ระบบมีการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงระบบต่างๆ ในองค์กรจะต้องพิจารณาบุคคล ซึ่งมีความสำคัญต่อการสร้างสรรค์ให้เกิดความก้าวหน้าให้ดีขึ้นกว่าเดิม สำหรับวิธีการที่จะส่งเสริมบุคคลในองค์กรมี 4 ประการคือ 1) การให้คำปรึกษาแนะแนว

เพื่อให้ค้นพบความรู้ความสามารถ และการใช้ความรู้ความสามารถให้เป็นประโยชน์
 2) การฝึกอบรมเป็นกลุ่ม เพื่อแนะแนวทางให้ใช้สภาพทางสังคมและวัฒนธรรมเป็นแนวทางใน
 การเปลี่ยนแปลงองค์กร 3) การใช้ห้องทดลอง เพื่อให้กลุ่มบุคคลเข้ารับการทดลองเพื่อการ
 ฝึกอบรม และ 4) การนำจิตวิทยาต่าง ๆ มาเพื่อสร้างแรงจูงใจ ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจที่ดีในการ
 ทำงาน (ประกอบ คุณารักษ์, 2522, น.23)

จะเห็นได้ว่า การใช้กลยุทธ์แบบการให้เห็นคุณค่าและการให้การศึกษาใหม่ เน้นการนำ
 การเปลี่ยนแปลงจากภายนอก เช่น ความรู้และเทคโนโลยีต่างๆ มาใช้เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
 เจตคติ และค่านิยม และความเชื่อมั่นในทางที่ดีขึ้น วิธีการนี้มีข้อดีและข้อเสีย ดังนี้ ข้อดี 1) เป็นการ
 เสริมสร้างบรรยากาศแห่งความเข้าใจให้ดีขึ้นในกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง 2) ระดับความร่วมมือสูงขึ้น
 และข้อเสีย 1) ระยะเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลงพิจารณาไม่ได้ (ไม่ทราบกำหนดแน่นอน) 2) โอกาส
 ที่จะไม่ได้รับการยอมรับอาจเกิดขึ้นได้ ความไม่เข้าใจและแรงกระตุ้นเพื่อการเปลี่ยนอาจสิ้นสุดลง
 ไม่เช่นเดียวกัน

3. กลยุทธ์การใช้พลังอำนาจบังคับ (power-coercive strategies) พลังอำนาจเป็นองค์
 ประกอบแห่งการกระทำของมนุษย์ ความแตกต่างระหว่างองค์ประกอบของพลังอำนาจจะก่อให้เกิด
 การนำไปใช้เพื่อการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับกลยุทธ์ การใช้พลังอำนาจบังคับ
 ตั้งอยู่บนรากฐานของการแสดงออกในด้านนโยบายหรือความปรารถนาขององค์กรเพื่อให้การ
 ปกครอง งบประมาณ ขวัญและกำลังใจเป็นไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม ซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 จะต้องใช้พลังอำนาจเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เมื่อเกิดความขัดแย้ง หรือความข้องใจในองค์กร
 พลังอำนาจเป็นพลังอำนาจตามกฎหมาย โครงสร้าง นโยบายใหญ่ การบริหาร สำหรับการจัดการ
 เกี่ยวกับอำนาจตามโครงสร้างที่เกิดขึ้นใหม่จากการได้รับเลือกสรรและจากกลยุทธ์การเลือกใช้พลัง
 อำนาจอื่น เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นที่ยอมรับกันว่า การนำเอาโครงสร้างของพลังอำนาจ
 มาเปรียบเทียบกับจิตจำกัดของกลุ่ม แสดงให้เห็นพลังอำนาจที่มีมากกว่าปกติทำให้เกิดการยอมรับ
 และประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ สำหรับการดำเนินการในการใช้พลังอำนาจมี
 3 ประการ ดังนี้ 1) การไม่ใช้มาตรการในแรง เป็นการใช้พลังอำนาจในลักษณะสงบหรือการ
 อภิปรายให้เห็นปัญหาความไม่เป็นธรรม ความไม่เท่าเทียมกันและการควบคุมทางสังคม เพื่อให้ทุก
 คนร่วมกันคิดแก้ปัญหาทั้งในระยะสั้นและระยะยาว 2) การใช้พลังอำนาจในการปกครอง เป็นการ
 ใช้โดยการวางนโยบายทางด้านการศึกษา เศรษฐกิจ และสังคมเมื่อมีการร่างกฎหมาย และผ่าน
 การเห็นชอบจากรัฐบาลแล้วได้ประกาศใช้เป็นกฎหมาย ทำให้นโยบายด้านต่างๆ ของรัฐบาล
 ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร เนื่องจากสมาชิกในองค์กรจะต้องยึดถือนโยบายต่าง ๆ
 เป็นแนวทางในการปฏิบัติ และ 3) การใช้พลังอำนาจของบุคคลเป็นพลังอำนาจที่เกิดขึ้นในตัว

บุคคลที่เป็นการนำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งก่อให้เกิดการยอมรับ และเปลี่ยนไปตามแนวความคิดของผู้นำการเปลี่ยนแปลง (ประกอบ คุณารักษ์, 2522, น.33)

ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงโดยใช้พลังอำนาจบังคับนี้ มีโอกาสเป็นไปได้สูง แต่ต้องคำนึงถึงการชี้แจงเหตุผลให้สมาชิกเข้าใจ การใช้มนุษยสัมพันธ์ที่ดี เพราะสิ่งเหล่านี้มีผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงตลอดระยะเวลาที่ใช้พลังอำนาจ สำหรับการใช้วิธีการนี้มีข้อดีข้อเสีย (Robert Chin, 1976, p.90-102) ดังนี้ ข้อดี 1) มีประสิทธิภาพในช่วงเวลาสั้น การตัดสินใจมาจากบุคคลคนเดียวสามารถไปใช้ได้กับคำสั่งที่ต้องการความรวดเร็ว 2) เป็นวิธีที่ลับไว เมื่อได้ตัดสินใจลงไปแล้ว กระบวนการติดต่อสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาจะเกิดขึ้นได้ทันที และข้อเสีย 1) ไม่มีประสิทธิภาพเมื่อใช้กับช่วงระยะเวลานาน ปกติแล้วการตัดสินใจใช้อำนาจเพียงอย่างเดียวจะอยู่ได้ไม่นานนัก 2) ไม่มีสมรรถภาพ แนวความคิดดังกล่าวเท่ากันไม่กับบุคคลที่ทำงานเกี่ยวข้องกับคนอื่น ๆ ถ้าหากกระบวนการไม่เป็นที่รับทราบในรูปของความต้องการแล้ว แรงต้านทานและความไม่เห็นด้วยจะตามมา

มิชเชล (Mitchell, 1983) ได้เสนอกฤษฎีที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน ในองค์กรไว้ 2 ประการ คือ 1) การเปลี่ยนแปลงบุคคลและการปฏิบัติงาน ใช้กลวิธีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงและการทำงานเป็นกลุ่ม เป็นต้น และ 2) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง ใช้กลวิธีระบบการควบคุม ระบบการวางแผนและการปรับปรุง และการเปลี่ยนแปลงรูปแบบภาวะผู้นำ เป็นต้น (Mitchell, 1983, p.409-410) ในปีต่อมา ฮอลล์ (Hall, 1979) ได้เสนอกฤษฎีและกลวิธีที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนในองค์กรไว้ 5 ประการ คือ 1) การฝึกอบรมทางวิชาการ(sensitivity training) 2) การให้คำปรึกษา(encounter therapy) 3) การบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์(management by objective, MBO.) 4) การวิเคราะห์ระบบการวางแผนการจัดโปรแกรม และการจัดทำงบประมาณ(planning programming and budgeting system,PPBS.) และ 5) การพัฒนาองค์กร(organization development:O.D.) (Richard H, Hall, 1979, p.297) ต่อจาก นั้น ดอนเนลลี และกิบสัน (Donnelly & Gibson) ได้เสนอกฤษฎีและกลวิธีที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไว้ 3 ประการ คือ 1) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง ใช้กลยุทธ์และกลวิธีการเปลี่ยนแปลงธรรมชาติของงาน การเปลี่ยนแปลงหน่วยงาน และการเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน 2) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ใช้กลยุทธ์และกลวิธีการสำรวจผลสะท้อนกลับ การทำงานเป็นกลุ่ม กระบวนการให้คำปรึกษาหารือ การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ และการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลง และ 3) การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี ใช้กลยุทธ์และกลวิธีการนำเครื่องจักรมาใช้เพื่อเพิ่มผลผลิต (Jame H, Jr.Donnelly., Gibson, James L., & Ivancevich. John M., 1975, p.266-268) ในขณะที่ บราวน์ (Brown, 1980) ได้เสนอกฤษฎีและกลวิธีที่ก่อให้เกิดการ

เปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนไว้ 3 ประการ คือ 1) ทำให้เกิดความพึงพอใจ (satisficing) หมายถึงพยายามทำให้ผลที่เกิดขึ้นสร้างความพึงพอใจแก่บุคคลในองค์กร 2) ทำให้ได้ผลดีที่สุด (optimizing) หมายถึง จัดโครงสร้างของงานหรือกิจกรรมต่างๆ ในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้วยหลัก 3 ประการ คือ ใช้ทรัพยากรในการทำงานให้น้อยที่สุด เพื่อผลิตผลงานให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด และทำให้เกิดความสมดุลที่ดีที่สุดระหว่างค่าใช้จ่ายที่จะต้องเสียไปและผลประโยชน์ที่จะได้รับ จากวิธีดังกล่าวข้างต้นเป็นที่ยอมรับกันว่า วิธีการที่จะทำให้เกิดผลดีที่สุด จะต้องมีความเข้าใจขั้นพื้นฐาน 5 ประการ คือ 1) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องใช้หลักการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ 2) ต้องทำให้ผู้รับการเปลี่ยนแปลงเกิดความเข้าใจในรูปแบบ หรือสมการทางคณิตศาสตร์และคอมพิวเตอร์ที่พัฒนาขึ้น 3) ต้องที่คำอธิบายเกี่ยวกับสมมติฐานที่ใช้สร้างรูปแบบ หรือสมการทางคณิตศาสตร์และคอมพิวเตอร์ 4) ต้องมีการแสดงค่าใช้จ่ายเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ และ 5) ต้องแสดงให้เห็นความสำคัญหรือคุณค่าในการแก้ปัญหาและ 3) การปรับตัว (adaptivising) เป็นวิธีการที่เน้นการพยากรณ์อนาคตให้มีความสำคัญกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงซึ่งอาจจะเป็นไปได้ในลักษณะครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร (Warren B., Brown, & Moberg. Benne J., 1980, p.98)

เฮลริเจล (Don, Hellriegel & John W, Slocum., 1979, p.155-1676) ได้เสนอกลยุทธ์และกลวิธีที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนไว้ 4 ประการคือ 1) การเปลี่ยนแปลงงานใช้กลยุทธ์และกลวิธีการเพิ่มคุณภาพของงาน การแก้ไขงานให้ง่ายขึ้นและการพัฒนากลุ่ม 2) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง ใช้กลยุทธ์และกลวิธีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่ การเปลี่ยนแปลงอำนาจ และการเปลี่ยนแปลงระบบการให้ผลตอบแทน 3) การเปลี่ยนแปลงบุคคล ใช้กลยุทธ์และกลวิธีการฝึกอบรมการทำงาน การพัฒนาการจัดการ และ โครงการพัฒนาองค์กร และ 4) การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี ใช้กลยุทธ์และกลวิธีการเปลี่ยนแปลงการเพิ่มผลผลิต การเปลี่ยนแปลงเครื่องจักร และการใช้ระบบอัตโนมัติ สำหรับ ชงชัย สันติวงษ์ (2543, น.849) กล่าวว่า กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงมักจะเป็นแนวคิดเกี่ยวกับเรื่อง การพัฒนาองค์กร (organization development) ประกอบด้วย 1) กลยุทธ์แบบเผด็จการ 2) กลยุทธ์แบบหลักประชาธิปไตย และ 3) กลยุทธ์แบบใช้อำนาจตามสายการบังคับบัญชา ส่วนสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ได้เสนอกลยุทธ์การดำเนินงาน ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาไว้ 6 ประการ ประกอบด้วย 1) ยุทธศาสตร์ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2) ยุทธศาสตร์ การทำงานเป็นทีม 3) ยุทธศาสตร์การสร้างวัฒนธรรม และความเข้าใจ 4) ยุทธศาสตร์การกำหนดผู้รับผิดชอบ 5) ยุทธศาสตร์การวางแผนและการกำกับดูแล และ 6) ยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมและการปรึกษาหารือกับผู้เกี่ยวข้อง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2544, น.53-55)

แฮริส (Ben M, Harris, 1985, p.57-59) ได้เสนอบันได 3 ขั้นในการนำกลยุทธ์ไปใช้ในการเปลี่ยนแปลง ดังนี้ ขั้นที่ 1 สร้างทางเลือกเชิงสร้างสรรค์ (creating alternation) โดยนำเอาผลการวิจัย และแผนพัฒนาต่าง ๆ มาใช้เป็นข้อมูล เพื่อให้เกิดการรับรู้ถึงสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน และที่ต้องการในอนาคต เพื่อจะสร้างทางเลือกให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร ขั้นที่ 2 ขั้นของการยอมรับ (adopting) โดยการศึกษาถึงกิจกรรมหรือทางเลือกต่างๆ ว่าจะยอมรับกิจกรรมใด โดยการศึกษาถึงการเปลี่ยนแปลงระบบสังคมและความต้องการ การเปลี่ยนแปลงของสังคม เพื่อประเมินผลออกมา ถือว่าเป็นการสำรวจเบื้องต้น และศึกษาถึงความต้องการและงบประมาณขององค์กร ที่จะใช้ในการเปลี่ยนแปลงว่า จะได้รับประโยชน์คุ้มค่าต่อการลงทุนหรือไม่ ขั้นที่ 3 ขั้นนำไปใช้ (installing) ถ้าผลจากการประเมินในขั้นที่ 2 ตัดสินใจว่า ไม่ยอมรับก็จะปฏิบัติตามเดิมต่อไป แต่ถ้าตัดสินใจว่ายอมรับก็พิจารณาว่า ควรจะเปลี่ยนแปลงทางกายภาพ ภาวะเทียบ โครงสร้าง ภาระหน้าที่หรือพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร แล้วดำเนินการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดการปฏิบัติการในรูปแบบใหม่ต่อไป

ผลกระทบและการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

จากการเปลี่ยนแปลงของโลกและสิ่งแวดล้อมต่างๆ รอบๆ องค์กรย่อมจะมีผลกระทบต่อสถานะขององค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ วาร์นีย์ (Verney, 1976) ดังนั้น องค์กรต่าง ๆ จะต้องวางแผนให้มีการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างเป็นระบบเพื่อให้สามารถดำเนินงานและอยู่รอดได้ และจากความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงเป็นผลให้มีการตอบสนองที่แตกต่างกันของสมาชิกในองค์กร รูปแบบหนึ่งของการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ก็คือ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (resistance to change) ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานหรือสมาชิกในองค์กร ขัดขวางหรือเป็นอุปสรรค ทำให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปได้ยากและทำให้องค์กรไม่ก้าวหน้า ท้นกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารองค์กรจึงมีความจำเป็นที่จะต้องเข้าใจถึงสาเหตุและธรรมชาติของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (G.H, Verney, 1976, p.23) เกิดติเคอร์ (Gattiker, 1990) ในระหว่างดำเนินการเปลี่ยนแปลง การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจะเคลื่อนไปในรูปของวัฏจักร กล่าวคือ ในระยะแรกเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในกลุ่มเล็ก ๆ การต่อต้านจะปรากฏให้เห็นไม่เด่นชัด ในระยะที่ 2 เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น ผู้สนับสนุนและต่อต้านจะเห็นเด่นชัดขึ้น ระยะที่ 3 ข้อขัดแย้งจะเริ่มลดกำลังลง แรงต่อต้านจะอ่อนลง ระยะที่ 4 ผู้สนับสนุนและผู้ต่อต้านจะต่อสู้กัน เมื่อมีการต่อต้าน ระยะที่ 5 ผู้สนับสนุนจะเป็นฝ่ายชนะ ผู้ต่อต้านจะน้อยลงและคล้อยตามผู้สนับสนุน (Gattiker., 1990, p.96) แต่เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ขององค์กรต่าง ๆ และการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงจะมีระดับความรุนแรงมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับสาเหตุ และความสามารถของ

ผู้บริหารหรือผู้นำการ เปลี่ยนแปลงที่จะต้องเลือกใช้วิธีการในการเอาชนะการต่อต้าน การเปลี่ยนแปลง ได้อย่างชาญฉลาด และเหมาะสมกับสภาพความเป็นจริงขององค์กรในขณะนั้น เพื่อจัดการกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในแต่ละสถานการณ์ (Klein, 1976, p.117-120)

แม้ว่าการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจะเป็นอุปสรรคที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงองค์กร ไม่ประสบผลสำเร็จ แต่การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงก็ยังมีข้อดีที่ทำให้ผู้บริหารหรือผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ได้หันกลับมาพิจารณาทบทวนการดำเนินงานการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิด ความรอบคอบในการดำเนินการ

สาเหตุของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งปกติที่เกิดขึ้น เมื่อผู้บริหารตัดสินใจทำการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นการดำเนินการเปลี่ยนแปลงในส่วนขององค์กรก็ตาม การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง จึงเป็นพฤติกรรมที่สามารถพบได้เสมอจากการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Samaul C, Certo., 1997, p.302-304) นักวิชาการได้กล่าวถึง สาเหตุที่มนุษย์ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง จำแนกเป็น 2 สาเหตุ คือสาเหตุ ส่วนบุคคล (Personal Sources) เกิดจาก 1) เข้าใจผิดในวัตถุประสงค์ กระบวนการ ตลอดจนผลของการเปลี่ยนแปลงนั้น 2) มองไม่เห็นความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง 3) กลัวในสิ่ง ที่ยังไม่รู้แจ้ง 4) กลัวจะสูญเสียสถานภาพ (Status) ความมั่นคง อำนาจและอื่นๆ 5) ขาดการมีส่วนร่วมตั้งแต่แรก 6) นิสัยไม่ยอมเปลี่ยนแปลง 7) ได้รับผลประโยชน์อยู่แล้วในสถานภาพเดิม 8) ค่านิยมและบทบาทของกลุ่มมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ และ 9) การขัดกันระหว่าง บุคคลขององค์กร ในด้านวัตถุประสงค์และสาเหตุขององค์กร(Organizational Sources) ประกอบด้วย 1) ระบบผลตอบแทน (Reward System) จะบังคับให้ต้องรักษาสถานภาพเดิมไว้ 2) การขัดกันระหว่างองค์กร (ฝ่ายอื่นๆ) หรือมีการแข่งขันมากจึงไม่อยากจะร่วมมือ ในการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ 3) ได้ลงทุนไปมากแล้วในอดีต จึงไม่ต้องการเปลี่ยนแปลงจนกว่า จะถอนทุนได้ 4) เกรงกลัวว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นจะเสียดุลอำนาจ (Balance of Power) ที่อยู่ใน ระหว่างกลุ่มขององค์กร 5) บรรยากาศขององค์กรขณะนั้นคืออยู่แล้ว 6) วิธีการเลือกการ เปลี่ยนแปลงนั้น ไม่ดีและดูเหมือนเป็นทางเลือกที่เลว 7) ผลของความพยายามในอดีตไม่สำเร็จ ไม่เป็นที่น่าเชื่อถือว่าจะเป็นประโยชน์ และ 8) โครงสร้างขององค์กรไม่เอื้ออำนวยในการ เปลี่ยนแปลง (Richard M, Steers, 1997, p.169) ซึ่งต่อมา มัวร์เฮดและกริฟฟิน (Moorhard & Griffin, 1995) ได้แยกสาเหตุของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 2 ส่วนเช่น เดียวกัน คือ แหล่งของการต่อต้านที่เกิดจากองค์กร และแหล่งของการต่อต้านที่เกิดจากบุคคล (Gregory, Moorhard & Ricky W, Griffin., 1995, p.164) โดยกริฟฟิน แต่สำหรับ เดวิส และนิวสตรอม (Davis & Newstorm, 1981) แบ่งสาเหตุที่สมาชิกหรือบุคลากรในองค์กรต่อต้านเนื่อง มาจาก

หลักการของเหตุผล (Logical Resistance) 2) การต่อต้านเนื่องจากหลักการทางด้านจิตวิทยา (Psychological Resistance) และ 3) การต่อต้านเนื่องมาจากหลักการทางด้านกลุ่มสังคม (Sociological Resistance) มีรายละเอียด ดังนี้

1. การต่อต้านเนื่องมาจากหลักการของเหตุและผล ไม่ว่าจะองค์กรจะเปลี่ยนแปลงเป้าหมาย รูปแบบการจัดองค์กร หรือรูปแบบการบริหาร การใช้ทรัพยากรทางการบริหาร การปรับปรุงเกณฑ์ การใช้ทรัพยากรมนุษย์หรือการออกแบบงานใหม่ๆ ก็ตาม แต่ผลที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในส่วนอื่นๆ ตามมาด้วย เช่น การเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน ตำแหน่งหน้าที่ หรือความรับผิดชอบ เป็นต้น ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้ทำให้นุคลากรต้องเปลี่ยนแปลงจากงานในลักษณะหนึ่งไปสู่งานอีกลักษณะหนึ่ง ซึ่งจะเป็นต้องเรียนรู้วิธีการทำงานในหน้าที่ใหม่ จำเป็นต้องใช้เวลา และความพยายามเป็นอย่างมาก ในการปรับตัวให้เข้ากับงานใหม่ๆ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจึงเกิดขึ้น การต่อต้านที่เกิดจากสาเหตุนี้เป็นเพราะบุคลากร

1.1 จำเป็นต้องใช้ระยะเวลาหนึ่งเพื่อปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง

1.2 จำเป็นต้องใช้ความพยายามและทุ่มเทให้กับการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เป็นอย่างมาก

1.3 ไม่ต้องการหรือปรารถนาให้มีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม หรือเงื่อนไข สถานที่และ เวลาในการทำงาน ทั้งนี้เพราะความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ทักษะและความชำนาญที่เคยมีอยู่เดิมไม่สามารถนำมาใช้กับงานใหม่ๆ ได้

1.4 เกรงว่าจะเกิดปัญหาทางด้านเศรษฐกิจตามมา เช่น จะทำให้รายได้ที่เคยได้รับลดลงในขณะเดียวกัน รายจ่ายก็จะเพิ่มขึ้นเมื่อองค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลง

1.5 เกรงว่าจะเกิดปัญหาทางเทคนิคในการทำงานในหน้าที่ใหม่ที่ได้รับมอบหมาย

2. การต่อต้านเนื่องมาจากหลักการทางจิตวิทยา การต่อต้านประเภทนี้เกิดขึ้นเนื่องมาจากทัศนคติและความรู้สึกของบุคลากรแต่ละคนที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง ทั้งในแง่ของการสนับสนุน และการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง การที่บุคลากรเกิดความรู้สึกกลัว เพราะไม่รู้ว่าเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นแล้ว จะมีอะไรเกิดขึ้นกับตนเองบ้าง รวมทั้งไม่ไว้วางใจเชื่อใจผู้บริหาร หรือฝ่ายจัดการที่สร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น ว่ามีเจตคติดี เพราะจากประสบการณ์ในอดีตที่ผ่านมาผลประโยชน์ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงทั้งหลายของผู้บริหาร หรือฝ่ายจัดการแต่เพียงฝ่ายเดียวเสมอมา ตลอดจนความรู้สึกไม่มั่นคงต่างๆ ของบุคลากรเกิดขึ้นตามมา การต่อต้านเนื่องจากหลักการทางด้านจิตวิทยานี้ เกิดจากธรรมชาติของมนุษย์และความหวาดกลัวที่นึกคิดเอาเองจะเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดการต่อต้าน

2.1 เกิดจากธรรมชาติของมนุษย์ โดยปกติแล้วมนุษย์จะยอมรับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ถ้าหากสถานการณ์นั้น ๆ ไม่สร้างความยุ่งยากลำบากให้จนเกินไป ทั้งนี้เพราะมนุษย์มี

ความสามารถในการปรับตัวเป็นอย่างมากที่จะให้ความคุ้นเคยและยอมรับการเปลี่ยนแปลงนั้น ในขณะที่เดียวกันหากจะมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ เกิดขึ้นใหม่อีก ประสบการณ์จากในอดีตจะทำให้พวกเขาตระหนักถึงความยุ่งยากที่เคยพบ ดังนั้น การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจึงเกิดขึ้น

2.2 เกิดจากความหวาดกลัวที่นึกคิดเอาเอง การเปลี่ยนแปลงใด ๆ ก็ตาม บุคลากรบางคนอาจไม่ได้รับผลกระทบโดยตรง แต่บุคลากรเหล่านั้นก็ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้เพราะพวกเขาเชื่อว่า อย่างน้อยที่สุดเขาจะต้องได้รับผลข้างเคียงของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้น ๆ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ (Davis, Kenth & John W. Newstorm., 1981, p.249)

ดังนั้น เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กร บุคลากรจะคิดเอาเองว่าเขาจะต้องเผชิญกับสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

2.2.1 สูญเสียความสามารถ (loss to competence) การเปลี่ยนแปลงใด ๆ ก็ตามที่เกิดขึ้นในองค์กรล้วนแต่มีวัตถุประสงค์ที่แจ่มชัดไม่ว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ ต้องการให้บุคลากรเกิดหรือมีทัศนคติ ทักษะ และ/หรือพฤติกรรมใหม่ๆ ก็ตาม การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ทำให้ต้องยกเลิกวิธีการรูปแบบ และกระบวนการในการทำงานที่เคยมีมาแต่เดิม ไม่ว่าจะเป็นส่วนหรือทั้งหมดก็ตาม ดังนั้น ความสามารถจึงเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จด้วยวิธีการเก่า ๆ จะไม่สามารถนำมาใช้กับงานใหม่ ๆ ได้อีก

2.2.2 สูญเสียสัมพันธภาพ (loss of relationships) เมื่อองค์กรเปลี่ยนแปลงจะก่อให้เกิดรูปแบบของปฏิสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ ใหม่เกิดขึ้น และในหลาย ๆ กรณีจะมีการเปลี่ยนแปลงอำนาจในการตัดสินใจ ดังนั้น เมื่อบุคลากรได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานในหน้าที่ใหม่ ๆ จำเป็นต้องสร้างความสัมพันธ์ขึ้นใหม่ระหว่างสมาชิกของทีมงานเพื่อทดแทนความสนิทสนม ความเคยชิน หรือคุณค่าของสัมพันธภาพระหว่างทีมงานเดิมที่สูญหาย หรือหมดสิ้นไปกับการเปลี่ยนแปลงองค์กร จึงทำให้เขาพยายามที่จะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

2.2.3 การสูญเสียอำนาจ (loss of power) ไม่มีการเปลี่ยนแปลงขององค์กรใด ๆ ที่จะไม่ส่งผลให้บุคลากรบางคน บางกลุ่ม เกิดการเปลี่ยนแปลงอำนาจ และอิทธิพลเป็นการแน่นอนที่บางส่วนขององค์กร หรือบางหน้าที่โดยตำแหน่งจะมีอำนาจเพิ่มขึ้นในขณะที่ตำแหน่งอื่น ๆ จะต้องสูญเสียอำนาจไป

2.2.4 การสูญเสียสิ่งที่ควรได้รับ (loss of extrinsic rewards) การที่องค์กรเปลี่ยนแปลงจะส่งผลให้ค่าตอบแทนและสิทธิพิเศษตามตำแหน่งของบางคน บางกลุ่มเพิ่มขึ้น เช่น ห้องทำงาน เฉพาะคน ที่จอดรถ หรือรถยนต์ประจำตำแหน่ง เป็นต้น แต่ในสถานะที่ทรัพยากรทางการบริหารที่มีอยู่อย่างจำกัดเช่นนี้ จำเป็นอยู่อย่างอื่น ๆ อาจจะต้องสูญเสียรางวัล หรือผลตอบแทนที่น่าจะได้รับหรือมีโอกาสน้อยลงที่พวกเขาจะได้รับสิ่งนั้น ๆ ในอนาคต

3. การต่อต้านเนื่องมาจากหลักการทางด้านกลุ่มสังคม การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากสาเหตุนี้ เกิดจากผลประโยชน์หรือค่านิยมของกลุ่ม เกิดกระทบกระเทือนบุคลากรซึ่งเป็นสมาชิกของกลุ่ม แม้ว่าจะไม่ได้เป็นผู้ที่จะเสียประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ โดยตรงก็ตาม แต่ก็อาจต่อต้านได้ ทั้งนี้เพราะต้องการที่จะรักษาสมาชิกภาพหรือสัมพันธภาพกับกลุ่มไว้ในฐานะที่เป็นหน่วยหนึ่งของกลุ่ม

ปัจจัยที่จะทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลง อันเนื่องมาจากหลักการทางด้านกลุ่มสังคม ได้แก่ กลุ่มการเมืองภายในองค์กร ค่านิยมของกลุ่มถูกท้าทายและการต่อต้านความคิดที่คับแคบของกลุ่ม ผลประโยชน์ส่วนตัวของกลุ่ม และความต้องการที่บุคคลจะทำงานกับเพื่อนร่วมงานในกลุ่มเดิม (Michael, Beer., 1980, p.120-110)

พฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

เมื่อเกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เป็นสมาชิกขององค์กร จะมีพฤติกรรมแสดงออกในหลาย ๆ รูปแบบ คือ 1) การลดปริมาณผลลัพธ์ของการทำงานให้ต่ำลงเรื่อย ๆ 2) มีการทะเลาะแบบเรื้อรัง และมีความไม่เป็นมิตรแฝงอยู่ในใจ 3) มีการปลุกระดมเพื่อหยุดงานประท้วง 4) เพิ่มจำนวนเวลาของการทำงาน 5) ลอเรนซ์ (Lawrence) ตั้งตัวเป็นศัตรูหรือฝ่ายตรงข้าม 6) ปฏิวัติทำลายล้างกัน 7) ใช้อิทธิพลต่างๆ ต่อต้านไม่ยอมปฏิบัติตาม 8) ขาดงาน ลาออก ย้าย ร้องทุกข์ 9) ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพต่ำ (Paul R, Lawrence., 1954, p.24) โดยการไม่รู้ 11) โดยการไม่นำไปใช้ 12) โดยการรักษาสภาพเดิม 13) โดยอ้างขนบธรรมเนียมประเพณี 14) โดยใช้วิธีการของผู้แทน 15) โดยอ้างความสำเร็จเก่า ๆ และ 16) โดยอ้างความล้มเหลวจากประสบการณ์ (อรุณ รักรธรรม, 2523, น.134)

จากพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของบุคคลหรือกลุ่มที่แสดงออกมา เมื่อเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะสร้างความเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เกิดขึ้น จำเป็นจะต้องรู้และทราบถึงพฤติกรรมของบุคลากรที่แสดงออกถึงการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และถ้าจะแบ่งพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่กล่าวข้างต้น จะแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ กลุ่มที่ 1 การต่อต้านโดยตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย กลุ่มที่ 2 การต่อต้านทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น และกลุ่มที่ 3 การเพิกเฉยและการถอนตัวแต่ไม่ว่าจะเป็นพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในกลุ่มใด ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องรู้และทราบถึงพฤติกรรมของบุคลากรที่แสดงออกมาเพื่อที่จะได้หาวิธีการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้ทันเวลา และสามารถดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กรต่อไปได้ประสบความสำเร็จ (เจ็ยวชาญ อังศวัดนกุล, 2544, น.251)

การลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่สมาชิกในองค์กร จะต้องประสบไม่สามารที่จะหลีกเลี่ยงได้ จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะต้องทำให้สมาชิกขององค์กรยอมรับ และสนับสนุนในองค์กรนั้นเกิดการเปลี่ยนแปลง ด้วยวิธีการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง หรือการหามาตรการในการป้องกันการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะต้องเข้าใจสถานการณ์หรือสมมุติฐานที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ ซึ่งสรุปสมมุติฐานไว้ทั้งหมด 6 ประการ คือ 1) สมาชิกเข้าใจในเหตุผลของการเปลี่ยนแปลง 2) สมาชิกเข้าใจการเปลี่ยนแปลงจะดำเนินไปอย่างไร จะมีบทบาทอย่างไรในการเปลี่ยนแปลงและมีผลอะไรที่คาดว่าจะตามมา 3) สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการวางแผนการนำแผนไปปฏิบัติและควบคุมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง 4) สมาชิกมีความไว้วางใจในตัวผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าปฏิบัติในสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับสมาชิก 5) สมาชิกมีทางเลือกว่าสมาชิกจะยอมรับการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ และ 6) ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุน อย่างแท้จริงต่อการเปลี่ยนแปลง นอกจากความเข้าใจในสมมุติฐานทั้ง 6 ประการแล้วนั้น (Deep, 1978, p.230) เมื่อดำเนินการเปลี่ยนแปลงควรพิจารณาถึงสิ่งต่าง ๆ อีก 9 ประการ เพื่อลดหรือป้องกันการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง คือ 1) ระบบการให้รางวัลเป็นไปอย่างมีความหมายและยุติธรรม 2) เป็นการเพิ่มความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล 3) ทุกคนมีโอกาสเจริญก้าวหน้า 4) ทุกคนมีโอกาสเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 5) ทุกคนมีความสำคัญในด้านความรู้สึก 6) ทุกคนเข้าใจตลอดเวลา 7) ให้ทุกคนรู้จักเหตุในการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ 8) เป็นการพัฒนาความไว้วางใจระหว่างกัน และ 9) เป็นการเปิดโอกาสให้ทุกคนเรียนรู้การแก้ปัญหา (Lippitt, 1964, p.151-152)

จากสมมุติฐานและการพิจารณาสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงให้สำเร็จโดยการจัดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงซึ่งตามทฤษฎีของวัตสัน (Watson, 1976) ได้กล่าวถึงการเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง 9 ประการคือ 1) สนับสนุนการร่วมมือ 2) เริ่มต้นเปลี่ยนแปลงที่จุดยอด 3) แสดงให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นการลดภารกิจลงมาไม่ใช่เป็นการเพิ่มภาระให้หนักกว่าเดิม 4) ผสมผสานข้อเสนอของการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับธรรมเนียมประเพณี ค่านิยมของทุกฝ่าย 5) แสดงให้เห็นว่าหลังจากการเปลี่ยนแปลงแล้วทุกคน มีอิสระยิ่งขึ้น หรืออย่างน้อยก็ควรเท่าเดิม 6) เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ปัญหาด้วยตนเอง 7) พยายามใช้หลักการตัดสินใจโดยหลักความยินยอมด้วยกัน (consensus) 8) สร้างระบบตรวจสอบข่าวย้อนกลับ (feedback) ให้ดี ขจัดความกลัวความยุ่งยากที่จะเกิดขึ้น และ 9) เป็นการสร้างความไว้วางใจร่วมกัน (Watson.,1976, p.149-150) สำหรับนักทฤษฎีการศึกษา ได้กล่าวถึง การลดแนวต่อต้าน

แล้วเพิ่มแรงสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น ซึ่งกระทำได้ 8 ประการ โดย 1) สร้างแรงสนับสนุนของกลุ่ม (use of group forces) 2) ทำตัวเป็นตัวอย่างที่ดี (leadership for change) 3) ให้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง (participation) 4) การให้รางวัลเพื่อการยอมรับ (shared rewards) 5) สร้างความมั่นคงทางจิตใจให้กับสมาชิก (employer security) 6) การติดต่อสื่อสาร (communication) 7) ร่วมมือกับสหภาพแรงงานในการเปลี่ยนแปลง (working with unions) และ 8) ทำการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ (working with the total system) (Kenth, Davis & John W, Newstorm, 1985, p.249) ซึ่งนักวิชาการมีความเห็นว่าการลดแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กรผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำได้โดย 1) การวางแผน (planning) 2) การสื่อสาร (communication) 3) การให้มีส่วนร่วม (participation) 4) การสนับสนุน (support) 5) การให้รางวัล (rewards) และ 6) การบังคับ (coercion) (Feed C, Lunenberg., & Allan C, Ornstein., 2001, p.221-222) ต่อมา โรบบินส์ (Robbins, 1994) ให้คำแนะนำผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับการจัดการการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น มีทั้งวิธีการที่ใกล้เคียงแตกต่างกันที่มิผู้อื่นนำเสนอแล้ว ประกอบด้วยวิธีการ 6 อย่าง คือ 1) การให้การศึกษาและติดต่อสื่อสาร (education and communication) 2) การให้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง (participation or involve employees in change efforts) 3) การให้ความช่วยเหลือสนับสนุนและอำนวยความสะดวก (Facilitation and support) 4) การเจรจาต่อรอง (negotiation) 5) การเข้าไปจัดกระทำและดึงเข้าเป็นพวก (manipulation and cooperation) และ 6) การบังคับ (coercion) (Stephen P, Robbins., 1994, p.261) แต่นักทฤษฎีแนะนำให้ใช้วิธีการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง 4 ประการ คือ 1) หลีกเลี่ยงการสร้างความประหลาดใจ (avoiding surprise) 2) สร้างความเข้าใจแก่พนักงาน (promote real understanding) 3) กำหนดขั้นการเปลี่ยนแปลงให้เป็นขั้นตอน (set the Stage for change) และ 4) ทดลองให้มีการเปลี่ยนแปลง (make tentative change) (Samaul C, Certo., 1997, p.302-304) และสำหรับทฤษฎีของนักวิชาการไทย ได้รวบรวมวิธีการเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของนักวิชาการคนอื่น ๆ ไว้ 11 ประการคือ 1) การสร้างความเชื่อถือ (trust) หมายถึง ผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะต้องเป็นบุคคลที่บุคคลหรือสมาชิกในองค์กรมีความเคารพไว้วางใจหรือเชื่อถือ เพราะเมื่อคนในองค์กรศรัทธาต่อตัวผู้บริหารแล้ว การยอมรับเชื่อฟัง หรือเห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลงจะเป็นเรื่องง่าย 2) การให้การศึกษาและการติดต่อสื่อสาร (education and communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสารหรือให้ข้อมูลที่ถูกต้องกับสมาชิก โดยการสร้างระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อถ่ายทอดข้อมูลให้กับสมาชิกได้อย่างทั่วถึง ซึ่งให้เห็นถึงเหตุผลและความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะมีผลกระทบต่อองค์กรโดยส่วนรวมให้ดีขึ้น 3) การมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง (participation) ได้แก่ การกระตุ้นให้

ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง (Lester, Coch.& John R.P.Jr, French., 1952, p.224) วิธีการแบบนี้ได้รับการยืนยันจากการศึกษาของนักวิชาการ กล่าวว่า การให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมจะทำให้เกิดความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงได้อย่างแท้จริง 4) การพยายามรักษาประเพณีที่เป็นประโยชน์เอาไว้ (attempt to maintain useful custom) การเปลี่ยนแปลงในองค์กรมักจะมีความจริงอย่างหนึ่งว่า จะมีผลกระทบต่อประเพณีหรือวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งสร้างความเคยชินในการปฏิบัติงานให้กับผู้ปฏิบัติงานและมักจะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจและเกิดการต่อต้านขึ้นมา ดังนั้น ถ้าหากเป็นไปได้การเปลี่ยนแปลงควรจะต้องทำให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมในการทำงานที่จะรักษาเอาไว้ ควรจะเป็นดังที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในองค์กร 5) การเปลี่ยนแปลงเฉพาะในสิ่งที่จำเป็น (make only necessary change) การเปลี่ยนแปลงนั้นไม่ใช่เปลี่ยนแปลงเพราะอยากจะเปลี่ยนแปลง และไม่ใช่ความต้องการของคนใดคนหนึ่ง หากแต่การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นเพราะเป็นความจำเป็นขององค์กรที่ต้องการจะปรับตัวเพื่อความอยู่รอดหรือประสิทธิภาพขององค์กร ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงจึงต้องเป็นไปตามสถานการณ์ที่จำเป็น และเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อองค์กรอย่างแท้จริง 6) สร้างหลักประกันว่าจะไม่เกิดความสูญเสีย (guarantee against loss) การเปลี่ยนแปลงองค์กรบางครั้งอาจทำให้บุคคล หรือสมาชิกกลัวในเรื่องของการตกงานหรือความก้าวหน้าและรายได้ ดังนั้นจะต้องสร้างหลักประกันว่าสิ่งต่างๆ เหล่านี้จะเกิดขึ้นเพื่อทำให้สมาชิกหมดความกังวลใจ 7) การให้รางวัลตอบแทน (supplementary reward) นอกจากการให้หลักประกันว่าเขาจะไม่สูญเสียสถานะเดิมของเขาแล้ว ยังอาจจะต้องใช้วิธีการให้รางวัลเพิ่มเติมหากเขามีความตั้งใจที่จะสร้างสรรค์ การเปลี่ยนแปลงโดยปราศจากการขัดขวางการเปลี่ยนแปลง 8) การให้คำปรึกษา (provide counseling) บุคคลหรือสมาชิกในองค์กรอาจมีความกลัวต่อการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ๆ ที่ตนเองไม่คุ้นเคย หรือคิดว่าตัวเองไม่ความสามารถทำได้ ดังนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องคอยให้คำปรึกษา โดยต้องมีความเชื่อมั่นว่า บุคคลหรือสมาชิกสามารถจะปฏิบัติงานใหม่หรือแก้ปัญหาได้ 9) การใช้เล่ห์เหลี่ยมและการดึงเข้าเป็นพวก (manipulation and co-optation) การใช้เล่ห์เหลี่ยม หมายถึง การที่ผู้บริหารพยายามจะหาวิธีการแยกสลายบุคคล หรือกลุ่มอย่างลับๆ เพื่อไม่ให้มีการรวมตัวต่อต้านขึ้นมา ซึ่งอาจจะใช้วิธีการปล่อยข่าว หรือให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงจะทำให้เกิดผลดีขึ้นมา โดยการทำให้อาจจะต้องซื้อตัว (pay off) หัวหน้าหรือผู้นำกลุ่มต่อต้าน โดยให้ตำแหน่งและบทบาทสำคัญในกระบวนการเปลี่ยนแปลง 10) การเจรจาต่อรอง (negotiation) การอนุญาตให้บุคคลหรือสมาชิกมีโอกาสเข้ามาเจรจาต่อรอง ถือได้ว่าเป็นกลยุทธ์อีกอย่างหนึ่งที่จะลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้ และ 11) การใช้วิธีการบังคับ (coercion) คือการที่ผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้อำนาจในการ

บังคับให้ผู้ปฏิบัติงานที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงปฏิบัติตามแผนการเปลี่ยนแปลงที่กำหนดไว้ (Lester, Coch.& John R.P.Jr,French, 1952, p.224)

วิธีการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวข้างต้น แต่ละวิธีก็จะมีเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ กัน แต่สรุปเป็นแนวทางใหญ่ ๆ ได้ดังนี้ 1) การสนับสนุนส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นแนวทางที่มุ่งทำให้บุคคลหรือสมาชิกในองค์กรยอมรับการเปลี่ยนแปลงด้วยความเต็มใจและพร้อมทั้งจะให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ โดยอาจเลือกใช้วิธีการสื่อสารให้เข้าใจการให้มีส่วนร่วมการสนับสนุนการให้รางวัล หรือการเจรจาต่อรองและตกลงร่วมกัน เป็นต้น และ 2) การบีบบังคับให้ยอมรับและปฏิบัติตามการเปลี่ยนแปลงการใช้แนวทางนี้ ผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องใช้วิธีตอบโต้กับแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจากบุคคลหรือบรรดาสมาชิกในองค์กร โดยใช้แรงกดดันให้บุคคลหรือสมาชิกยอมรับการเปลี่ยนแปลง และไม่คำนึงถึงว่าบุคคลหรือสมาชิกจะเต็มใจหรือไม่ เช่น การบีบบังคับให้ยอมรับนโยบายใหม่โดยไม่เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องแสดงความคิดเห็น ซึ่งปัญหาที่ตามมาก็คือ การเกิดความเครียดทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติงาน และมีแนวโน้มจะเกิดผลในทางลบมากกว่าทางบวก (วิทยา จันทรศิลา, 2543, น.57-58) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ แมคมิลแลน (McMillan, 2001) ซึ่งพบว่า คนในองค์กรรับรู้และเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ขององค์กร และผลการเปรียบเทียบที่มุ่งมั่นขององค์กรนั้นคือ คนในองค์กรสำคัญ โดยการเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับบทบาทของคนในองค์กรและทำให้พวกเขารับรู้และเข้าใจ และมีประสบการณ์บูรณาการในองค์กร ต่อมา เมแกน (Megan, 2004) ได้วิจัยเสนอรูปแบบใหม่ของการเปลี่ยนแปลง ดำเนินการศึกษาการกำกับติดตามโดยเน้นในการช่วยผู้บริหารในด้านการวางแผนการเปลี่ยนแปลง การปฏิบัติ และเน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย พบว่า การเปลี่ยนแปลงองค์กรเน้นหลักที่การปฏิบัติในการริเริ่มการเปลี่ยนแปลง เช่น การวางแผนสภาพแวดล้อมขององค์กรซึ่งจะอย่างไรให้การเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับหลุยส์ เลิฟเลดี้ (Louise Lovelady, 1980) ที่พบว่า การเปลี่ยนแปลงการศึกษาต้องเน้นการวางแผนและการติดตามกำกับ อีกทั้งเน้นการมีส่วนร่วมของคนในองค์กร และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องและนโยบายของการจัดการศึกษา ที่ตอบสนองเกี่ยวข้องกับวางแผนการเปลี่ยนแปลง

แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ความหมายของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

มีผู้ให้ความหมายคำว่า มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐไว้หลากหลายดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ให้ความหมายว่า “มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่มีส่วนราชการ ที่สามารถพัฒนาระบบบริหารเบ็ดเสร็จเป็นของตนเอง ที่สอดคล้องกับปรัชญาและอุดมการณ์ของมหาวิทยาลัย”

สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย (2541, น.16) ให้ความหมายว่า มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เป็นนิติบุคคล มีความเป็นอิสระในการบริหาร รัฐเป็นเพียงผู้ควบคุม กำกับดูแล และจัดสรรงบประมาณให้เท่าที่จำเป็น ในรูปเงินก้อน แต่เน้นการติดตามประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความโปร่งใส

บวรศักดิ์ อุวรรณโณ (2534, น.44) และ วิจิตร ศรีสอาด (2537, น.27) ให้ความหมายว่า การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ หมายถึง มหาวิทยาลัยมีอิสระจากอำนาจรัฐ บุคคลหรือองค์กรของมหาวิทยาลัยจะต้องถูกตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มหาวิทยาลัยและนักวิชาการทำงานอย่างโปร่งใส มีคุณธรรมและจริยธรรม

สุเจน กรรพฤทธิ์ (2550, น.12) ให้ความหมายว่า การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ หมายถึง การที่มหาวิทยาลัยของรัฐปรับเปลี่ยนระบบการบริหารงาน จากการใช้ระเบียบราชการ มาใช้กฎระเบียบของตนเอง มีพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยเป็นการเฉพาะ โดยรัฐเป็นเพียงผู้กำกับ ซึ่งมหาวิทยาลัยจะมีอิสระในการบริหารบุคคลและการเงินของตนเองอย่างเต็มที่

นีฟ และคณะ (Neave and others, 1984 อ้างถึงใน Skolnik, 1987) ให้ความหมายว่า การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ หมายถึง ความพยายามของรัฐ ในการที่จะกำหนดทิศทาง และตรวจสอบกิจการของมหาวิทยาลัย ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของรัฐ (เทียนฉาย กิระนันท์ และคณะ, 2545, น.6) ซึ่งรัฐมีเหตุผลพื้นฐาน 3 ประการ คือ 1) เพื่อเป็นไปตามความต้องการของตลาดแรงงาน 2) เพื่อกระจายโอกาสทางการศึกษา 3) เพื่อกระตุ้นการทำงานของมหาวิทยาลัย

สรุปได้ว่า มหาวิทยาลัยในการกำกับของรัฐ หมายความว่า มหาวิทยาลัยที่มีการบริหารงานรูปแบบใหม่ในลักษณะนิติบุคคล ไม่ใช่ระเบียบราชการ ดังนั้นบุคลากรที่เป็นอาจารย์ และเจ้าหน้าที่ จะไม่เป็นข้าราชการอีกต่อไป แต่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัย มีพระราชบัญญัติของแต่ละมหาวิทยาลัยมาเป็นระเบียบปฏิบัติเป็นกาลเฉพาะ โดยมีอิสระจากอำนาจรัฐ บุคคล หรือองค์กร และสามารถบริหารจัดการด้วยมหาวิทยาลัยเองทั้งด้านการบุคคล การงบประมาณ และการจัดการทรัพย์สิน รายได้ของมหาวิทยาลัยไม่ต้องนำส่งกระทรวงการคลัง เป็นต้น รัฐเป็นเพียงผู้ควบคุม กำกับดูแล และเพียงจัดสรรงบประมาณให้เท่าที่จำเป็นในรูปแบบเงินก้อน (Block grant)

แต่เน้นการตรวจสอบการติดตามประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อให้มหาวิทยาลัยและนักวิชาการทำงานอย่างโปร่งใส มีคุณธรรมและจริยธรรม

แนวคิดเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ในทศวรรษที่ผ่านมา นักวิชาการของไทยได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ไว้ดังนี้

บัญชา สมบูรณ์สุข (2541, น.3) กล่าวถึงแนวคิดหลักการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐไว้ 3 ประการ คือ

1. มหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่ใช่เป็นส่วนราชการ คือ ไม่ใช่กฎระเบียบของทางราชการ การบริหารจัดการจะอยู่ภายใต้กำกับดูแลของสภามหาวิทยาลัย
2. รัฐพึงจัดสรรงบประมาณให้มหาวิทยาลัย เพื่อดำเนินภารกิจได้ตามความจำเป็น
3. มหาวิทยาลัยจะต้องดำเนินภารกิจให้เป็นไปตามนโยบาย และเป้าหมายที่รัฐบาลกำหนด มหาวิทยาลัยจะต้องบริหารจัดการด้วยความโปร่งใส และพร้อมที่จะรองรับการตรวจสอบจากภายนอกได้ ในฐานะที่เป็นองค์กรที่ใช้งบประมาณแผ่นดิน และรับผิดชอบต่อสังคม การบริหารและการจัดการต่าง ๆ เช่น งบประมาณ การบริหารงานบุคคล การบริหารวิชาการ เป็นต้น จะสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัยเป็นส่วนใหญ่

ในอนาคตมหาวิทยาลัยต้องมีความโปร่งใส และความพร้อมที่จะได้รับการตรวจสอบจากภายนอกทุกระดับ ซึ่งความโปร่งใสเรื่องการบริหารจะทำให้เกิดความมั่นใจ ในเรื่องความยุติธรรม และความพร้อมที่จะได้รับการตรวจสอบจะทำให้เกิดความมั่นใจในเรื่องคุณภาพ และจะทำให้ทำงานด้วยความระมัดระวังยิ่งขึ้น

เกษม วัฒนชัย (2541, น.18) ได้กล่าวถึงแนวคิดที่เกี่ยวกับลักษณะการกำกับองค์กรของรัฐรวมทั้งมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐไว้ 4 ประการ ดังนี้

1. กำกับและควบคุมโดยแผนนโยบายการบริหารระดับต่างประเทศ ควบคุมโดยแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนการศึกษาแห่งชาติ และแผนพัฒนาอุดมศึกษาแห่งชาติ ส่วนในระดับมหาวิทยาลัยจะกำหนดการควบคุมโดยสภามหาวิทยาลัย และกลไกการบริหารในมหาวิทยาลัย ซึ่งควบคุมเรื่องจำนวนและสาขาการผลิตบัณฑิต งานวิจัย การให้บริการวิชาการความร่วมมือทางวิชาการกับต่างประเทศ และด้านกิจการนักศึกษา
2. การกำกับด้านนโยบายงบประมาณ ระดับประเทศกำหนดนโยบายโดยพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี นโยบายด้านการศึกษาของประเทศ นโยบายงบประมาณด้านอุดมศึกษา ส่วนในระดับมหาวิทยาลัยจะควบคุมในเรื่องการจัดสรรงบประมาณของรัฐ

กลุ่มมหาวิทยาลัยเพื่อผลิตบัณฑิต วิจัย การบริหารวิชาการ ความร่วมมือกับต่างประเทศ ซึ่งอาจจะจัดให้สัมพันธ์กับผลงานที่ผ่านมา

3. กำกับโดยการกำหนดคุณภาพมาตรฐานระดับประเทศ รัฐจะต้องมีกลไกในการกำหนดคุณภาพมาตรฐาน การอุดมศึกษาแห่งชาติมีกลไกกำกับและตรวจสอบ และใช้มาตรฐานเดียวกับสถาบันอุดมศึกษาทุกประเภทและทุกแห่ง

4. กำกับโดยกำหนดผลผลิตและผลงาน นโยบายกำกับควรเน้นจำนวนนักศึกษาที่รับใหม่กับจำนวนบัณฑิตที่จบการศึกษา เน้นจำนวนและคุณภาพบัณฑิต นโยบายการจัดสรรงบประมาณ กำหนดความสัมพันธ์กับจำนวนนักศึกษาทั้งหมด และผลงานวิจัยที่มีคุณภาพในรอบปีที่ผ่านมา หรือ 3 ปีย้อนหลัง

วิจิตร ศรีสอาน (2540, น.13) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับแนวปฏิบัติในการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมี 2 กรณีคือ

1. กรณีตั้งใหม่ หรือการปฏิรังสรรค์ (Re - Inventing) เป็นการสร้างระบบใหม่สามารถสร้างรูปแบบ กำหนดกระบวนการและวิธีการใหม่ เช่น มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี กับมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

2. กรณีปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยเก่า หรือรีระบบใหม่ (Re - Engineering) เป็นการปรับรีระบบเดิมทั้งหมด เปลี่ยนโครงสร้าง เปลี่ยนระบบ เปลี่ยนวิธีการ รวมทั้งเปลี่ยนสถานภาพ เช่น มหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าธนบุรี ซึ่งกรณีนี้ทำได้ยาก หากมองภาพรวม

ทบวงมหาวิทยาลัย (2542, น.20) ได้เสนอกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้ได้แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐดังนี้

หลักการและสาระสำคัญในการกำกับของรัฐ ในด้านบริหารงานทั่วไปเน้นการเป็นนิติบุคคล อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัยเป็นองค์การบริหารสูงสุด มีหน้าที่กำหนดนโยบายของเขตอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย และองค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัย ส่วนการบริหารงานวิชาการนั้น อาจจะมีสภาวิชาการซึ่งกำหนดขอบเขตอำนาจและหน้าที่ องค์ประกอบของกรรมการสภาวิชาการและบุคลากรมหาวิทยาลัยสามารถใช้ตำแหน่งวิชาการเป็นคำนำหน้าได้ ในด้านการบริหารบุคคลได้ระบุนุชด์ว่าบุคลากรมหาวิทยาลัยไม่ใช่ข้าราชการ ไม่ใช่พนักงาน หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐ และไม่อยู่ภายใต้ข้อบังคับของกฎหมายว่าด้วยความคุ้มครองแรงงานสัมพันธ์ ทั้งนี้เนื่องจากมหาวิทยาลัยมีอำนาจออกระเบียบและข้อบังคับว่าด้วยการบริหารบุคคลด้านต่าง ๆ ของตนเอง ส่วนการบริหารงานการเงินและทรัพย์สินนั้น รัฐบาลจะจัดหาเงินอุดหนุนซึ่งถือเป็นรายได้ของมหาวิทยาลัยให้เพียงพอกับการดำเนินงานและพัฒนามหาวิทยาลัยในระดับปกติรายได้ของมหาวิทยาลัยไม่ต้องนำส่ง

กระทรวงการคลังตามกฎหมายว่าด้วยการเงินคลังและกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ แต่มีระบบการเงินและบัญชีของตนเอง ตรวจสอบภายหลังได้โดยคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) สามารถออกระเบียบและข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานการเงินและทรัพย์สินของตนเอง กรณีที่รายได้มากพอสำหรับค่าใช้จ่ายในการบริหารงานการเงินของมหาวิทยาลัย และไม่สามารถหาเงินจากแหล่งอื่นได้ รัฐควรจัดสรรงบประมาณแผ่นดินให้เท่าที่จำเป็น

แนวคิดที่สำคัญอีกประการหนึ่งเกิดจากการที่รัฐบาลได้ลงนามในหนังสือแสดงเจตจำนงขอความช่วยเหลือทางการเงินจากธนาคารพัฒนาเอเชียเพื่อปรับโครงสร้างทางสังคม ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้อนุมัติเมื่อวันที่ 27 มกราคม พ.ศ. 2541 มีสาระสำคัญเกี่ยวกับการจัดการด้านอุดมศึกษาดังนี้คือ (ทบวงมหาวิทยาลัย, 2541, น. 4-5)

1. รัฐกระจายอำนาจด้านการเงินและการจัดการเพื่อยกระดับการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคมและชุมชน โดยภายในปีงบประมาณ พ.ศ. 2543 รัฐมอบให้สถาบันอุดมศึกษาระดับมหาวิทยาลัยรับผิดชอบการบริหารและการจัดการเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปีที่มีใช้หมวดเงินเดือน

2. ภายในปีงบประมาณ พ.ศ. 2542 จะตั้งระบบการตรวจสอบการดำเนินงานของสถาบันการศึกษาและมอบอำนาจให้สถาบันศึกษาต่าง ๆ รับผิดชอบการจัดหลักสูตรให้มีค่าใช้จ่ายค้ำประกัน และมีระบบการตรวจสอบบุคคลและการเงิน

3. ภายในปีงบประมาณ พ.ศ. 2545 รัฐยืนยันที่จะให้มหาวิทยาลัยของรัฐทุกแห่งมีอิสระในการบริหารงาน

จากการนำเสนอแนวคิดของบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องข้างต้นสามารถสรุปได้ว่ามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เป็นหน่วยงานของรัฐที่ไม่ใช่ส่วนราชการ เป็นมหาวิทยาลัยที่มีระบบจัดการของตนเองภายใต้การกำกับดูแลของสภามหาวิทยาลัยซึ่งเป็นองค์กรสูงสุด รัฐยังจัดสรรงบประมาณให้ดำเนินการตามความจำเป็นและเพียงพอกับการดำเนินงานและพัฒนามหาวิทยาลัยในระดับปกติ รายได้ของมหาวิทยาลัยไม่เป็นรายได้ที่ต้องส่งกระทรวงการคลังตามกฎหมายว่าด้วยเงินคลังและกฎว่าด้วยวิธีการงบประมาณ การดำเนินงานมีความโปร่งใส และพร้อมรับการตรวจสอบจากภายนอกได้

ประเภทของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมี 2 ประเภท ประเภทแรกเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตั้งแต่แรกตั้ง เช่น มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ฯลฯ ประเภทที่สองเป็นการพัฒนามหาวิทยาลัยที่เป็นส่วนราชการให้เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ได้แก่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เป็นต้น

ความเป็นมาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

เริ่มขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2459 รัชสมัยพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้ทรงสถาปนาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยการเปลี่ยนโรงเรียนข้าราชการพลเรือนที่มีอยู่เดิมให้เป็นมหาวิทยาลัย หลังจากนั้น 12 ปี ในวันที่ 5 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2471 สมเด็จพระมหิตลาธิเบศรหรือคุณเดชวิกรมพระบรมราชชนกในพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลปัจจุบัน ซึ่งในขณะนั้นดำรงพระราชอิสริยยศเป็นสมเด็จพระเจ้าพี่ยาเธอเจ้าฟ้ากรมขุนสงขลานครินทร์ ได้ทรงมีบันทึกรายงานความเห็นเรื่องโครงการมหาวิทยาลัย ทูลพระवरวงศ์เธอพระองค์เจ้าธานีนิวัต เสนาบดีกระทรวงธรรมการในขณะนั้น ด้วยทรงเล็งเห็นว่า จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ภายใต้อำนาจรับผิดชอบของกระทรวงธรรมการ มีสถานภาพเป็นหน่วยราชการ ยังขาดความเป็นอิสระในการบริหารจัดการ ไม่เหมาะสมกับศักยภาพในการพัฒนามหาวิทยาลัย ดังความว่า

“...มหาวิทยาลัยควรเป็นคณะอิสระขึ้นแก่องค์พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวโดยตรงหรือขึ้นแก่คณะอภิรัฐมนตรี เช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยออกซฟอร์ดและเคมบริดจ์ ก็ขึ้นกับเฮาส์ออฟลอร์ด มิได้ขึ้นกับบอร์ด ออฟเอดคูล์เช่น...” และ

“...จึงขอวางโครงการลงไปว่ารัฐบาลโปรดให้กรมสิทธิพิเศษแก่สภากรรมการมหาวิทยาลัยให้เป็นองค์คณะ มีสิทธิประกอบการค้นคว้า การสอน การให้ปริญญา การถือเอาหรือจำหน่ายทรัพย์สิน เป็นโจทก์จำเลยในศาลต่าง ๆ ได้เหมือนบุคคล...”

ภาวิช ทองโรจน์ (2550, น.35) อธิบายว่า ข้อความที่อัญเชิญมานี้แสดงถึงสายพระเนตรอันยาวไกลที่ทรงเล็งเห็นว่ามหาวิทยาลัยควรมีสถานภาพเป็นนิติบุคคลที่มีความเป็นอิสระทางด้านต่าง ๆ โดยมีองค์คณะบุคคล ได้แก่ สภามหาวิทยาลัยเป็นผู้รับผิดชอบ

ตั้งแต่ พ.ศ. 2507 เริ่มมีการสัมมนาของคณาจารย์มหาวิทยาลัย เรื่องปัญหาและบทบาทของมหาวิทยาลัยในประเทศไทย ที่คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยการพิจารณาปัญหาการบริหารมหาวิทยาลัยในแง่มุมต่าง ๆ ซึ่งได้โยงไปสู่ความคิดที่ว่ามหาวิทยาลัยควรจะออกจากระบบราชการ (ไพโรจน์ ภัทรนรากุล, 2546, น.29) มีนักคิดทางวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา เช่น ศาสตราจารย์ ดร.ป๋วย อึ๊งภากรณ์ ศาสตราจารย์เสน่ห์ จามริก ศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ ชูโต และ ดร.กมล สมวิเชียร เป็นแกนนำ ต่อมามีการสัมมนาที่สว่างคณิวาส จังหวัดสมุทรปราการ อีก 3 ครั้ง คือ ครั้งที่หนึ่งในปี พ.ศ. 2509 ครั้งที่สอง พ.ศ. 2510 และปี พ.ศ. 2513 ตามลำดับ โดยสำนักงานสภาการศึกษาแห่งชาติ ประมวลสรุปข้อคิดเห็นเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในกำกับเสนอคณะรัฐมนตรี

วันที่ 9 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2514 คณะรัฐมนตรี ได้ลงมติเห็นชอบในหลักการ และมอบให้ สภาการศึกษาแห่งชาติ จัดทำรายละเอียดยกร่างพระราชบัญญัติ เกิดหลักการเกี่ยวกับมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐ

พ.ศ. 2515 สภาการศึกษาแห่งชาติได้นำร่างเสนอสภาบริหารคณะปฏิวัติผ่าน สำนักนายกรัฐมนตรี ซึ่งสำนักนายกรัฐมนตรีเห็นว่า เรื่องดังกล่าว เป็นเรื่องสำคัญมากจึงส่งเรื่อง ให้มหาวิทยาลัยต่าง ๆ พิจารณารายละเอียด พร้อมทั้งให้เสนอความเห็น ผลการพิจารณาปรากฏว่า มหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วย และคณะปฏิวัติยังไม่เห็นชอบ เพียงแต่ได้มีการจัดตั้ง “ทบวงมหาวิทยาลัย” ขึ้นเพื่อดูแลมหาวิทยาลัยต่าง ๆ แทน “สำนักนายกรัฐมนตรี” เรื่องจึงชะงักลง

ใน พ.ศ. 2517 มีการแต่งตั้งคณะกรรมการวางพื้นฐานเพื่อการปฏิรูปการศึกษา โดยสร้าง ระบบอุดมศึกษาที่เป็นส่วนราชการแต่ให้มีเอกภาพในการบริหารจัดการ มีความเป็นอิสระ ในการดำเนินงานและมีการประสานงานระหว่างสถาบันอุดมศึกษาให้มากขึ้น รวมทั้งมีการเสนอให้ จัดกลุ่มอุดมศึกษาใหม่ มีความคิดที่จะพัฒนาให้สถาบันอุดมศึกษาเป็นอิสระไม่เป็นส่วนราชการ ในแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 5 แต่ความคิดดังกล่าวมิได้บรรลุผล หลังจากนั้นมิได้ มีความพยายามใด ๆ ในเรื่องมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เป็นรูปธรรมอีก

ความต่อเนื่องของนโยบายในการพัฒนาความเป็นอิสระของการอุดมศึกษา

พ.ศ.2530 ทบวงมหาวิทยาลัยจัดทำแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี (พ.ศ.2533 - 2547) โดยใช้ข้อมูลการวิจัยเชิงนโยบายเกี่ยวกับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ของประเทศ แผนดังกล่าวมีข้อเสนอแนะต่อรัฐบาลข้อหนึ่ง คือ “รัฐบาลพึงให้การสนับสนุนการปฏิรูป ความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันอุดมศึกษาระดับปริญญาตรี โดยพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยที่มีอยู่แล้ว ให้มีความเป็นอิสระ คล่องตัว มีประสิทธิภาพ และสามารถ บรรลุความเป็นเลิศทางวิชาการ โดยปรับเปลี่ยนไปเป็นมหาวิทยาลัยที่ไม่เป็นส่วนราชการ ส่วนสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่จะจัดตั้งใหม่ให้มีฐานะและรูปแบบเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐ ที่ไม่เป็นส่วนราชการตั้งแต่แรกตั้ง”

พ.ศ. 2533 เกิดมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมหาวิทยาลัยแรก คือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี สุรนารีที่จังหวัดนครราชสีมา

พ.ศ. 2534 รัฐบาลสมัยนายอานันท์ ปันยารชุน เป็นนายกรัฐมนตรี ได้กำหนดให้แก้ไข พระราชบัญญัติจัดตั้งมหาวิทยาลัยให้มีสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในครั้งนั้น มีการเสนอร่างพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัย 16 ฉบับ ต่อคณะรัฐมนตรีโดยสภานิติบัญญัติ แห่งชาติ ผ่านการแปรญัตติ และรอเข้าพิจารณาให้ความเห็นชอบในวาระที่ 2 และวาระที่ 3 ซึ่ง ทั้ง 2 วาระได้รับการบรรจุเป็นระเบียบวาระการประชุมสภานิติบัญญัติแห่งชาติในวันที่ 20 มีนาคม

พ.ศ. 2535 แต่ไม่ได้รับการพิจารณาในวันนั้น ต่อมาสภานิติบัญญัติแห่งชาติได้หมดอายุลง จึงทำให้ร่างพระราชบัญญัติทั้ง 16 ฉบับตกไป

พ.ศ. 2535 จัดตั้งมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งที่สอง คือ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ที่จังหวัดนครศรีธรรมราช

พ.ศ. 2541 จัดตั้งมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งที่สาม คือ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย และเปลี่ยนสถานภาพของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ที่เป็นส่วนราชการมาเป็นมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี มีสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐตั้งนั้นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งแรก คือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

เมื่อวันที่ 27 มกราคม พ.ศ.2541 คณะรัฐมนตรีได้มีมติให้ความเห็นชอบเงื่อนไขการกู้เงินจากธนาคารพัฒนาเอเชีย (Asia Development Bank: ADB) โดยกำหนดกรอบนโยบายสำคัญที่ทบวงมหาวิทยาลัยต้องรับผิดชอบดำเนินการประกอบด้วย

1. มหาวิทยาลัยจะได้รับมอบอำนาจการบริหารงบประมาณในส่วนงบดำเนินการที่มิใช่เงินเดือน ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2542 เป็นต้นไป
2. มหาวิทยาลัยของรัฐทุกแห่งจะได้รับการพัฒนาเป็นมหาวิทยาลัยอิสระ (Autonomous University) หรือมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐภายในปี พ.ศ. 2545

ทิศทางการพัฒนาความเป็นอิสระของอุดมศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 (มาตรา 36) กำหนดให้สถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาระดับปริญญาที่เป็นนิติบุคคลมีทางเลือกระบบบริหารได้ 2 ทาง คือ เป็นส่วนราชการหรือเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐ

ความพยายามนำมหาวิทยาลัยออกนอกระบบ

ความพยายามในการนำมหาวิทยาลัยออกนอกระบบปรากฏตั้งแต่รัฐบาล พ.ต.ท.ดร.ทักษิณ ชินวัตร แต่มีการคัดค้านต่อมาในสมัยรัฐบาล พลเอกสุรยุทธ์ จุลานนท์ ได้มีความพยายามอีกครั้งหนึ่ง โดย ศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร ศรีสอ้าน รัฐมนตรีกระทรวงศึกษาธิการในขณะนั้นได้นำเรื่องนี้เสนอคณะรัฐมนตรีและสภานิติบัญญัติแห่งชาติ ให้ผ่านร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยในกำกับแต่ละมหาวิทยาลัย ตามลำดับดังนี้

21 พฤศจิกายน พ.ศ. 2549 ที่ประชุมคณะรัฐมนตรีได้เห็นชอบกับร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยทักษิณ และร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ตามที่กระทรวงศึกษาธิการเสนอ ส่วนร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยขอนแก่นยังไม่ผ่านความเห็นชอบ

28 พฤศจิกายน พ.ศ. 2549 ที่ประชุมคณะรัฐมนตรีได้เห็นชอบกับร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เพิ่มอีก 3 มหาวิทยาลัย คือ ร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยนเรศวร และสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ตามที่กระทรวงศึกษาธิการเสนอ

7 ธันวาคม พ.ศ. 2549 ที่ประชุมสภานิติบัญญัติแห่งชาติ ได้พิจารณาเห็นชอบในหลักการร่างกฎหมายออกนอกระบบของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยทักษิณ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ตามที่คณะรัฐมนตรีเสนอแล้ว

12 ธันวาคม พ.ศ. 2549 ที่ประชุมคณะรัฐมนตรีได้เห็นชอบร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เพิ่มอีก 4 มหาวิทยาลัย คือ ร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยศิลปากร มหาวิทยาลัยบูรพา และมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี โดยมี 2 มหาวิทยาลัยต้องนำร่างกลับไปพิจารณาใหม่ คือ มหาวิทยาลัยศิลปากรและมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี

30 สิงหาคม พ.ศ. 2550 ที่ประชุมสภานิติบัญญัติแห่งชาติ ได้มีมติเห็นชอบกับร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

7 กันยายน พ.ศ. 2550 ที่ประชุมสภานิติบัญญัติแห่งชาติ ครั้งที่ 50/2550 โดยนายมีชัย ฤชุพันธุ์ ประธานสภานิติบัญญัติแห่งชาติ เป็นประธาน ได้มีมติผ่านร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยทักษิณ

19 ธันวาคม พ.ศ. 2550 ที่ประชุมสภานิติบัญญัติแห่งชาติ ได้มีมติผ่านร่างพระราชบัญญัติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

14 กันยายน พ.ศ. 2554 นายสุเมธ แย้มมนุญ เลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา (กกอ.) ได้ทำหนังสือถึง มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช มหาวิทยาลัยแม่โจ้ มหาวิทยาลัยรามคำแหง และมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต เพื่อขอคำยืนยันว่าจะให้สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เสนอเรื่องให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการพิจารณาเห็นชอบในร่างพระราชบัญญัติขอเปลี่ยนแปลงสถานภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐหรือไม่ก่อนที่จะเสนอคณะรัฐมนตรีต่อไป

22 พฤศจิกายน พ.ศ. 2554 มีหลักฐานว่ามหาวิทยาลัยที่ยืนยันจะออกนอกระบบมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยศิลปากร

มหาวิทยาลัยที่เหลือ กำลังดำเนินการ ศึกษาแนวทางที่เหมาะสมของแต่ละมหาวิทยาลัย

หลักการทั่วไปของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ในหลักกรมมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ไม่เป็นหน่วยงานส่วนราชการ และไม่ป็นรัฐวิสาหกิจ แต่เป็นนิติบุคคลภายใต้การกำกับของรัฐ รัฐยังคงจัดสรรงบประมาณรายปีเพื่อนำมาใช้จ่ายตามความจำเป็น ตามพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณในลักษณะเงินอุดหนุน (Block grant) การบริหารงานต่างๆ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย ตามหลักการประกันคุณภาพการศึกษา การบริหารงานจะสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัยเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งพอจะสรุปได้ ดังนี้

1. มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีสถานภาพเป็นหน่วยงานของรัฐ และเป็นนิติบุคคลที่ไม่เป็นส่วนราชการและไม่เป็นรัฐวิสาหกิจ อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ และยังคงได้รับการจัดสรรงบประมาณตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณในลักษณะเงินอุดหนุน ในจำนวนที่เพียงพอที่จำเป็นต่อการประกันคุณภาพการศึกษา

2. การผลิตบัณฑิต มหาวิทยาลัยต้องให้โอกาสทางการศึกษาแก่ประชาชนโดยไม่เลือกปฏิบัติ มหาวิทยาลัยต้องผลิตบัณฑิต ต้องมีการวิจัย มีการบริหารทางวิชาการ และการทำนุบำรุง ศิลปะและวัฒนธรรมอย่างมีประสิทธิภาพที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม นโยบายของรัฐบาล และแผนพัฒนาประเทศ

3. ความคล่องตัวของมหาวิทยาลัย ให้เป็นไปตามกลไกของสภามหาวิทยาลัยที่จะกำหนดระเบียบ ข้อบังคับในการบริหารจัดการในเรื่องต่าง ๆ ภายในกรอบแห่งพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง

4. กำหนดให้องค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัยจะต้องมาจากบุคคลภายนอกมากกว่าบุคคลภายในและกรรมการสภามหาวิทยาลัยจะต้องมาจากบุคคลภายนอก 1 คนซึ่งจะต้องสรรหาจากรายชื่อที่คณะกรรมการการอุดมศึกษาเสนอ อธิการบดีเป็นผู้บริหารสูงสุด มีหน้าที่บริหารมหาวิทยาลัยภายใต้การกำกับดูแลของสภามหาวิทยาลัย และการได้มาซึ่งนายกสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัยและอธิการบดีต้องเป็นกระบวนการที่โปร่งใสไม่ใช้วิธีการเลือกตั้งแต่ให้ใช้วิธีการสรรหาตามข้อบังคับของมหาวิทยาลัย

5. การบริหารมหาวิทยาลัยให้ใช้หลักการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) ในการออกระเบียบ ข้อบังคับและแนวทางในการดำเนินกิจการทั่วไปของมหาวิทยาลัย

6. การบริหารงานบุคคล ข้าราชการและลูกจ้างประจำสามารถเลือกสถานภาพได้ตามความสมัครใจ หากสมัครใจเปลี่ยนสถานภาพภายหลังกฎหมายบังคับก็จะมีสถานภาพเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยและให้คงสิทธิการเป็นสมาชิกกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการและสิทธิประโยชน์อื่น ๆ ตามที่รัฐกำหนด

7. งบประมาณและทรัพย์สิน ให้รัฐบาลจัดสรรเงินอุดหนุนทั่วไปให้แก่มหาวิทยาลัยเป็นจำนวนเท่าที่จำเป็น เพื่อดำเนินการตามนโยบายของรัฐบาลและการประกันคุณภาพการศึกษามหาวิทยาลัยสามารถถือกรรมสิทธิ์ในอสังหาริมทรัพย์ได้ รายได้ที่เกิดขึ้นให้ถือเป็นรายได้ของมหาวิทยาลัยและไม่ต้องนำส่งกระทรวงการคลัง มหาวิทยาลัยต้องมีระบบบริหารการเงินและการบัญชีตรงกับมาตรฐานและนโยบายการบัญชีที่รัฐกำหนด ต้องมีการจัดทำงบประมาณประจำปีโดยการอนุมัติของสภามหาวิทยาลัย และมีกลไกตรวจสอบการใช้จ่ายทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย

8. การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ให้สภามหาวิทยาลัยมีหน้าที่ใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างส่วนงานภายใน สถาบันการศึกษา ชุมชน สถานประกอบการ และหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน

9. การบริหารงานวิชาการของมหาวิทยาลัยให้การดำเนินการเสร็จสิ้นที่สภามหาวิทยาลัยมากที่สุด ทั้งนี้จะต้องสอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานทางวิชาการที่รัฐกำหนดสภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารมีหน้าที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการทำวิจัย และนำผลงานวิจัยไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม ชุมชน และประเทศชาติ

10. การกำกับ ตรวจสอบให้มีการกำกับ ตรวจสอบโดยกลไกทั้งภายใน และภายนอกมหาวิทยาลัย การกำกับ ตรวจสอบภายใน ให้สภามหาวิทยาลัยวางระเบียบและกลไก เพื่อควบคุม ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย โดยให้ประชาคมในมหาวิทยาลัยมีส่วนร่วมการกำกับ ตรวจสอบภายนอกให้กระทำโดยให้สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน กลไกงบประมาณ นโยบายของรัฐ และระบบการรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา โดยรัฐมนตรีมีอำนาจและหน้าที่กำกับดูแลโดยทั่วไปซึ่งกิจการของมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาลหรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวกับมหาวิทยาลัย (มติคณะรัฐมนตรีในคราวประชุมเมื่อวันที่ 19 สิงหาคม พ.ศ. 2546 และวันที่ 2 พฤศจิกายน พ.ศ.2547)

เมื่อรัฐบาลต้องชะลอการเติบโตภาครัฐรัฐจึงออกระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยพนักงานราชการพ.ศ. 2547 ขึ้นมาใช้บังคับ ซึ่ง ทำให้เกิดคำถามขึ้นว่า “ข้าราชการ” กับ “พนักงานราชการ” แตกต่างกันอย่างไรรวมถึงการเปรียบเทียบที่ชัดเจนจึงมีตารางดังนี้

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบความแตกต่างของข้าราชการและพนักงานราชการ

รายการ	ข้าราชการ	พนักงานราชการ
1. ความหมาย	คือ บุคคลซึ่งได้รับการบรรจุและแต่งตั้งตาม พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 โดยได้รับเงินเดือนจากเงินงบประมาณหมวดเงินเดือน	คือ บุคคลซึ่งได้รับการจ้างตามสัญญาจ้างโดยได้รับค่าตอบแทนจากงบประมาณของส่วนราชการ
2. ระเบียบ/กฎหมาย	ใช้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2535	ใช้ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยพนักงานราชการพ.ศ. 2547
3. องค์อำนาจ	ขึ้นกับคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน	ขึ้นกับคณะกรรมการบริหารพนักงานราชการ
4. ลักษณะงาน	ภารกิจหลักภารกิจรองและภารกิจสนับสนุนมีการใช้อำนาจตามกฎหมายกำหนด	ภารกิจเหมือนกับข้าราชการงานที่ใช้ทักษะและไม่ใช้ทักษะงานที่มีระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดงานลักษณะเชี่ยวชาญระดับสูงทั้งระดับประเทศและสากล
5. ประเภทการจ้าง	- บัญชีเงินเดือน - บัญชีเงินประจำตำแหน่ง - บริหาร	- บัญชีเงินเดือน 6 บัญชี (ค่าตอบแทนสูงกว่าข้าราชการ)
6. ค่าตอบแทน	- เชี่ยวชาญเฉพาะ - วิชาชีพเฉพาะ - เงินเพิ่ม	- เงินประจำตำแหน่งในกลุ่มวิชาชีพเฉพาะ/เชี่ยวชาญเฉพาะ - เงินเพิ่มตามมาตรา 33 - เงินค่าประสบการณ์

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบความแตกต่างของข้าราชการและพนักงานราชการ (ต่อ)

รายการ	ข้าราชการ	พนักงานราชการ
7. สิทธิประโยชน์	<ul style="list-style-type: none"> - ที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ค่ารักษาพยาบาล (เบิกได้สำหรับตัวข้าราชการเอง รวมทั้ง ลูกและพ่อแม่ ของข้าราชการ คนอื่นๆ ด้วย) การศึกษาบุตร ค่าใช้จ่ายในการเดินทางเบี้ยประชุม ค่าเช่าบ้านค่าตอบแทนนอกเวลา - ที่ไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ การลา เครื่องราชอิสริยาภรณ์ - บำเหน็จ บำนาญ 	<ul style="list-style-type: none"> - ที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ค่าใช้จ่าย ในการเดินทาง เบี้ยประชุม ค่าตอบแทนนอกเวลาราชการ ค่ารักษาพยาบาล (ตัวพนักงาน ราชการเบิกจากเงินที่สมทบเข้า กองทุนประกันสังคม ส่วนลูก และพ่อ แม่ของข้าราชการคน นั้นๆไม่มีสิทธิ) เบิกค่าเล่าเรียน บุตรไม่ได้ - ที่ไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่การลา (ยกเว้นลาฝึกอบรมดูงาน ปฏิบัติ งานวิจัย ลาติดตามคู่สมรส) เครื่องราชอิสริยาภรณ์ - ไม่มีบำนาญ - การประกันสังคม และกองทุน เงินทดแทน
8. การเลื่อนเงินเดือน	<ul style="list-style-type: none"> - ปีละ 2 ครั้ง - เลื่อนขั้น 0.5 ขั้น 1 ขั้น 1.5 ขั้น - ถ้าเงินเดือนต้นสามารถทำผลงาน เปลี่ยนหรือเพิ่มฐานเงินเดือนได้ 	<ul style="list-style-type: none"> - ปีละครั้ง 1 ขั้น หรือร้อยละ 3-5 - ผลงานดีเด่นได้รับค่าตอบแทน พิเศษอีกร้อยละ 3-5 - ไม่สามารถทำผลงานเปลี่ยน หรือเพิ่มฐานเงินเดือนได้
9. คุณสมบัติบางประการ	<ul style="list-style-type: none"> - สัญชาติไทย - อายุไม่ต่ำกว่า 18ปี ไม่เกิน 60 ปี (ตำแหน่งทั่วไปปกติ) 	<ul style="list-style-type: none"> - สัญชาติไทย เว้นแต่การจ้าง พนักงานราชการชาวต่างประเทศ - อายุไม่ต่ำกว่า 18 ปีส่วนอายุชั้น สูงส่วนราชการกำหนดตามความ เหมาะสมของลักษณะงาน

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบความแตกต่างของข้าราชการและพนักงานราชการ (ต่อ)

รายการ	ข้าราชการ	พนักงานราชการ
10. วันเวลาทำงาน	ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการลาของข้าราชการ พ.ศ. 2535	เป็นไปตามสัญญาจ้าง
11. การประเมินผลการปฏิบัติงาน	- ประเมินผลการทดลองปฏิบัติราชการ - ประเมินเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือน - ประเมินเพื่อเลื่อนตำแหน่ง	- ประเมินประจำปีเพื่อเลื่อนขั้นอัตราค่าตอบแทน - ประเมินเพื่อต่อสัญญาจ้าง
12. วินัย	กำหนดในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนฯ - ร้ายแรง - ไล่ออก - ปลดออก - ไม่ร้ายแรง- ลดขั้นเงินเดือน - ตัดเงินเดือน- ภาคทัณฑ์	กำหนดใน พระราชบัญญัติระเบียบพนักงานราชการฯ - ร้ายแรง – ไล่ออก - ไม่ร้ายแรง- ลดขั้นเงินเดือน - ตัดเงินเดือน - ภาคทัณฑ์
13. การสิ้นสุดการจ้าง	- ตาย - ลาออก - ถูกสั่งให้ออกเพราะผิดวินัยร้ายแรง - ปลดออก หรือไล่ออก - พ้นจากราชการตามกฎหมายว่าด้วยบำเหน็จบำนาญข้าราชการ	- ตาย - ลาออก - ถูกให้ออกเพราะผิดวินัยร้ายแรง - ครบกำหนดตามสัญญาจ้าง - ขาดคุณสมบัติหรือมีลักษณะต้องห้าม - ไม่ผ่านการประเมิน

แนวทางดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมิได้มีสถานภาพเหมือนองค์กรเอกชนทั่วไปเพราะยังคงมีสภาพเป็นหน่วยงานของรัฐอยู่ ความยึดโยงกับรัฐบาลยังคงมีอยู่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านนโยบายการงบประมาณ และการติดตามตรวจสอบผลการดำเนินการ แต่ความเป็นอิสระในการดำเนินการจะมีมากกว่าหน่วยงานราชการทั่วไป ซึ่งเป็นข้อดีและเป็นผลให้เกิดการบริหารมีประสิทธิภาพขึ้น แนวทางในการดำเนินการ โดยทั่วไปนั้น มีดังต่อไปนี้ (ทบทวมหาวิทยาลัย, 2541, น.8 - 9)

1. บทบาทของสภามหาวิทยาลัย

สภามหาวิทยาลัยจะมีบทบาทในการบริหารจัดการและรับผิดชอบการดำเนินการของมหาวิทยาลัยอย่างเต็มที่ ดังนี้

1.1 กำหนดนโยบายและแผนในการปฏิบัติการกิจของมหาวิทยาลัยที่สอดคล้องและตอบสนองต่อนโยบายของรัฐบาล แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

1.2 กำหนดระบบกำกับและติดตามผลดำเนินการ และการวางรายงานผลการดำเนินการที่ชัดเจน โปร่งใส ที่พร้อมให้ได้รับการตรวจสอบได้

1.3 กำกับติดตามให้การดำเนินการกิจเป็นไปตามนโยบายและแผน และบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

1.4 ออกระเบียบ ข้อบังคับในการบริหารจัดการในเรื่องระบบการบริหารงานบุคคล ระบบการบริหารงานวิชาการ ระบบบริหารการเงินและงบประมาณ และระบบกำกับและติดตามผลการดำเนินการของมหาวิทยาลัย ตลอดจนระเบียบและข้อบังคับอื่น

2. แนวปฏิบัติในการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล

2.1 ระบบบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลต้องเป็นระบบที่ดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถ รวมทั้งสามารถรักษาคณบดีไว้ได้

2.2 การกำหนดอัตราเงินเดือน ในสภามหาวิทยาลัยเป็นผู้กำหนดบัญชีเงินเดือนเป็นการเฉพาะของแต่ละมหาวิทยาลัย และมีระบบการประเมินที่คำนึงถึงคุณสมบัติและภาระงานเป็นสำคัญ

2.3 การกำหนดผลประโยชน์และสวัสดิการ พนักงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลจะได้รับสิทธิประโยชน์เกื้อกูลรวมกันและจะไม่น้อยกว่าระบบราชการ แต่อาจมีวิธีการจัดที่แตกต่างกันไป เช่น ไม่มีระบบบำเหน็จ แต่มีระบบกองทุนเลี้ยงชีพแทน เป็นต้น ทั้งนี้แต่ละมหาวิทยาลัยอาจมีวิธีการที่แตกต่างกันไป

2.4 การกำหนดเงื่อนไขการจ้างและกลไกการประเมิน การคัดเลือกการจ้างและเงื่อนไขการปฏิบัติงานและการประเมินผลการทำงานเป็นหน้าที่ของมหาวิทยาลัย โดยสภามหาวิทยาลัยจะกำหนดเกณฑ์และแนวปฏิบัติขึ้นอย่างไรก็ตาม การบรรจุแต่งตั้งบุคลากรในระดับเดิมหรือบุคคลทั่วไปเข้าสู่ระบบใหม่ต้องคำนึงถึงคุณภาพและประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ

2.4.1 การจ้าง มหาวิทยาลัยกำหนดหลักเกณฑ์ในการจ้างได้ตามความเหมาะสมของแต่ละมหาวิทยาลัย เช่น การกำหนดอายุสัญญาการทดลองงานและการประเมินเข้าสู่ตำแหน่ง

2.4.2 การประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรจัดทำเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรมีประสิทธิภาพปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย ในการประเมินควรยึดหลัก 4 ประการ ดังนี้

- 1) วิธีการประเมินต้องโปร่งใส
- 2) กลไกการประเมินควรใช้องค์คณะบุคคลทั้งภายในและภายนอก
- 3) ผลของการประเมินต้องนำไปพัฒนาและปรับปรุงเพื่อให้ได้คุณภาพ
- 4) กฎเกณฑ์การประเมินต้องเป็นไปอย่างถูกต้อง และเหมาะสม

2.5 การถ่ายโอนเข้าสู่ระบบใหม่

2.5.1 ให้มีคณะกรรมการประเมินศักยภาพบุคคลขึ้นเป็นการเฉพาะภายใต้เงื่อนงำที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด

2.5.2 ในสภามหาวิทยาลัยกำหนดภาระงานใหม่และอัตราค่าตอบแทนที่ขึ้นอยู่กับคุณวุฒิ และภาระงานโดยการจ่ายตามบัญชีอัตราเงินเดือนที่กำหนดขึ้นใหม่

2.6 ตำแหน่งทางวิชาการ

2.6.1 การใช้ตำแหน่งทางวิชาการ อาจารย์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐสามารถใช้ตำแหน่งทางวิชาการเป็นค่านำหน้าได้

2.6.2 การขอตำแหน่งทางวิชาการ อาจารย์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐสามารถขอตำแหน่งทางวิชาการได้ ภายใต้กฎเกณฑ์ข้อบังคับของสภามหาวิทยาลัย

2.7 เครื่องราชอิสริยาภรณ์

โดยหลักการผู้ที่เปลี่ยนสถานภาพจากราชการเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยนั้นยังคงให้ได้รับสิทธิการขอเครื่องราชอิสริยาภรณ์ได้ต่อเนื่องอีก 1 ชั้น เช่นเดียวกับข้าราชการตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการขอเครื่องราชอิสริยาภรณ์

ในงานวิจัยของอุทุมพร จามรมาน และคณะ (2543, น.134-135) ได้ให้ข้อเสนอแนวทางการบริหารทรัพยากร และการตรวจสอบของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐว่า มหาวิทยาลัยควรสามารถประกันการดำเนินงานด้านต่าง ๆ และแสดงความรับผิดชอบได้ ทรัพยากรและการตรวจสอบสถาบันอย่างน้อย 3 ด้าน คือ

1. มีเสถียรภาพด้านการเงินที่สามารถประกันความต่อเนื่องในการพัฒนาวิชาการและป้องกันภาวะถดถอยด้านคุณภาพ
2. มีฐานะการเงินที่เข้มแข็ง สามารถสร้างคุณภาพวิชาการของมหาวิทยาลัยให้ได้มาตรฐานทัดเทียมมหาวิทยาลัยชั้นนำในต่างประเทศ

3. มีฐานะการเงินมั่นคง สามารถประกันความก้าวหน้าในอาชีพ และสิทธิผลประโยชน์ที่บุคลากรได้รับไม่น้อยกว่าราชการ

ข้อกำหนดดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า เสถียรภาพทางการเงินเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติภารกิจตามปรัชญาและเป้าหมายของมหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเห็นว่ามหาวิทยาลัยต่าง ๆ อาจมีระบบการบริหารทรัพยากรที่แตกต่างกันตามศักยภาพ การสร้างรายได้และการระดมเงินนอกงบประมาณ ซึ่งเป็นผลมาจากธรรมชาติของภาระงานที่กำหนดตามปรัชญาและวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งมหาวิทยาลัย และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน นอกจากนี้ยังได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับระบบดังนี้

1. รายได้และแหล่งที่มารายได้ ทุกมหาวิทยาลัยต้องเพิ่มศักยภาพของตนเองในการแสวงหา และระดมรายได้เงินนอกงบประมาณให้สูงกว่าหรือเทียบเท่ากับงบประมาณแผ่นดิน เพื่อสร้าง Autonomy ทางด้านการเงินของมหาวิทยาลัย

2. การจัดสรรรายได้ การจัดสรรรายได้ของมหาวิทยาลัยโดยเฉพาะในส่วนของเงินนอกงบประมาณแผ่นดิน มหาวิทยาลัยจะต้องมีอิสระในการดำเนินงานด้วยตนเอง มหาวิทยาลัยสามารถกำหนดนโยบายการจัดสรรรูปแบบและวิธีการงบประมาณอื่น ๆ ให้สอดคล้องหรือเป็นไปตามวัตถุประสงค์ หรือที่มาของรายได้นั้น ๆ

3. การบริหารและการใช้รายได้ มหาวิทยาลัยจะต้องมีอิสระที่จะกำหนดรูปแบบวิธีการระเบียบข้อบังคับในการจ่ายและการเบิกจ่ายงบประมาณเองได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของระเบียบพัสดุควรสอดคล้องกับธรรมชาติ และวิธีการดำเนินงานตามพันธกิจ วัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย และรายได้ที่จะตามมา

นอกจากนี้รายงานในการวิจัยดังกล่าวยังได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับเกณฑ์การประเมินระบบการบริหารทรัพยากรว่า ควรประกอบด้วย

1. ความเชื่อถือได้ (Accountability)
2. ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency)
3. ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness)
4. ความประหยัด (Economy)
5. ความโปร่งใส ซึ่งแจ้งได้ (Transparency)
6. ความมีเสถียรภาพ (Stability)

เกณฑ์ดังกล่าวสะท้อนองค์ประกอบของการบริหารจัดการที่ดีด้านการบริหารการเงิน ในขณะที่งานวิจัยในส่วนรูปแบบการบริหารการเงินที่สัมพันธ์กับแนวคิดเรื่อง การบริหารจัดการ

ที่คตินั้น จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเงินที่ผ่านมา สรุปได้ว่า ประเด็นที่จำเป็นต้องพิจารณามีดังต่อไปนี้ (อุทุมพร จามรมาน และคณะ, 2543, น.78)

1. การเพิ่มสัดส่วนการพึ่งตนเองทางการเงินของมหาวิทยาลัย โดยการเพิ่มค่าหน่วยกิตและค่าธรรมเนียมการศึกษา เพิ่มรายได้จากการบริหารทรัพย์สินและรณรงค์ให้ภาคเอกชนมีส่วนร่วมในการลงทุนเพื่อการศึกษา และการจัดตั้งกองทุนถาวร

2. รูปแบบจัดสรรงบประมาณให้กับสถาบันการศึกษา และการควบคุมการใช้จ่าย ซึ่งมีการจัดสรรที่เป็นการควบคุมการใช้ทรัพยากรแบบรายการและการจัดสรรแบบให้เงินอุดหนุนที่มีลักษณะเป็นเงินก้อน และให้ระบบตรวจสอบโดยใช้ระบบตรวจสอบภายหลัง

สำหรับรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในต่างประเทศ จากแนวคิด รอสส์ (Ross) (อุทุมพร จามรมาน, 2545, น.62-66 อ้างจาก Ross, 1976 และทองอินทร์ วงศ์โสธร, 2532)

1. การบริหารงานทั่วไป

มีสภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุด มีหน้าที่บริหารงานตามที่กำหนดในนโยบายและภารกิจ จำแนกรูปแบบของสภามหาวิทยาลัยได้เป็น 3 รูปแบบ คือ 1) แบบทดสอบสภาประกอบด้วยสภาควบคุมดูแล (Board of Overseers) การบริหารงานของอธิการบดี ซึ่งเป็นรูปแบบสภามหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด กับสภาวิชาการซึ่งดูแลหลักสูตร 2) แบบสภาเดียวควบคุมดูแลทั้งการบริหารงานทั่วไปและวิชาการควบคุมโดยคณาจารย์ตามแบบวิทยาลัยวิลเลียมและแมรี 3) แบบสุดท้ายคือ สภาสามัญชน (Lay Board) ซึ่งมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่จะมีรูปแบบสภามหาวิทยาลัยแบบนี้มากที่สุด แต่จะมีชื่อเรียกต่างกันไป ขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของสภามหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง อาจแตกต่างกันไปบ้าง แต่จากการประมวลขอบเขตอำนาจที่สภามหาวิทยาลัยมีดังนี้ คือ กำหนดหน้าที่และวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย แต่งตั้งอธิการบดี ให้ความสนับสนุนและควบคุมการดำเนินงานของอธิการบดี ให้ความเห็นชอบในแผนระยะยาวของมหาวิทยาลัยพิจารณาและตรวจสอบโครงการมาตรฐานการศึกษารับผิดชอบต่อฐานะการเงินของมหาวิทยาลัย รักษาความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัย ภาพพจน์ที่ดีต่อสาธารณะ สร้างความสัมพันธ์ระหว่างสังคมกับมหาวิทยาลัย รับเรื่องราวร้องเรียนและการคัดสินการประเมินประสิทธิภาพการทำงานของสภามหาวิทยาลัย

องค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัยประกอบด้วย คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยจำนวนโดยเฉลี่ย 20 คน ประกอบด้วย บุคคลภายนอกเป็นหลัก บุคคลภายในมหาวิทยาลัยมีอธิการบดีเพียงคนเดียว สำหรับบุคคลภายนอกได้มาโดยตำแหน่งและการสรรหาโดยกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง เช่น คณาจารย์ สมาคมศิษย์เก่า หรือการได้รับการแต่งตั้งจากผู้ว่าการรัฐหรือรัฐสภาของรัฐ วาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการสภามหาวิทยาลัย โดยเฉลี่ย 6 ปี สามารถดำรงตำแหน่งได้

2 วาระติดต่อกัน แต่การดำรงตำแหน่งของคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยมีการเริ่มต้นและการหมดวาระไม่พร้อมกัน คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยมีบทบาทและอำนาจสูงสุดในการกำหนดนโยบายและการดูแลการบริหารงานมหาวิทยาลัย ที่สำคัญในการบริหารคือ ใช้การประชุมสภามหาวิทยาลัย นอกจากนั้น คณะกรรมการมหาวิทยาลัยอีกหลายคณะที่ดำเนินงานและพิจารณาคลื่นกรองเรื่อง ต่าง ๆ ก่อนเสนอต่อสภามหาวิทยาลัย

2. การบริหารงานวิชาการ

ในมหาวิทยาลัยจะมีการจัดองค์การทางวิชาการ คือ สภาวิชาการ มีขอบเขต อำนาจหน้าที่แตกต่างกันไปในแต่ละมหาวิทยาลัย แต่สามารถประมวลขอบเขตอำนาจหน้าที่ได้ดังนี้ คือ ทำหน้าที่ ให้เป็นผู้แทนคณาจารย์ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยทุกเรื่อง พิจารณาและเสนอ นโยบายด้านวิชาการแก่มหาวิทยาลัย การกำหนดหลักสูตร การกำหนดมาตรฐานการสอน การกำหนดเกณฑ์ในการรับนักศึกษา วิธีการคัดเลือก การคงสภาพนักศึกษาและการกำหนดเกณฑ์ในการสำเร็จการศึกษา การส่งเสริมการวิจัย การวางหลักเกณฑ์เพื่อเสรีภาพทางวิชาการของมหาวิทยาลัย และหน้าที่อื่นซึ่งเกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน การศึกษาค้นคว้าของมหาวิทยาลัย

สภาวิชาการในมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง มีองค์ประกอบแตกต่างกันสภาวิชาการที่ประกอบด้วยคณาจารย์และผู้บริหาร เป็นแบบที่ใช้แพร่หลายที่สุด บางแห่งประกอบด้วยคณาจารย์ทั้งหมด บางแห่งผสมระหว่าง คณาจารย์ ผู้บริหาร นักศึกษา

3. การบริหารงานบุคคล

ในฐานะตามกฎหมายของบุคลากรในมหาวิทยาลัยไม่เป็นข้าราชการ แต่ได้รับการจ้างปฏิบัติงาน ส่วนของการจ้างประจำ และการจ้างชั่วคราว การกำหนดกรอบตำแหน่งและอัตราค่าจ้าง รวมทั้งการกำหนดระเบียบข้อบังคับว่าด้วยกระบวนการบริหารงานบุคคลเป็นหน้าที่รับผิดชอบของคณะกรรมการบริหารงานบุคคล ตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด มหาวิทยาลัยส่วนใหญ่จะมีเกณฑ์ในการรับอาจารย์เข้าเป็นอาจารย์ประจำดังนี้ คือ มีความรู้ระดับปริญญาเอก มีประวัติการทำงานในด้านการสอน การวิจัย และกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับวิชาที่สอน มีศักยภาพในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เช่น ผลงานด้านการสอน การวิจัย เสนอต่อสถาบันเป็นที่ยอมรับว่ามีมาตรฐาน มีการทดลองให้ปฏิบัติงานอาจารย์โดยการจ้างเป็นรายปี ซึ่งรวมแล้วใช้เวลาทดลองปฏิบัติงานประมาณ 3-5 ปี เมื่อคุณสมบัติเข้าเกณฑ์ดังกล่าวจะรับพิจารณาเป็นอาจารย์ประจำจากคณะกรรมการบริหารงานบุคคลอีกครั้งหนึ่ง โดยการกำหนดระดับค่าจ้างนั้น มักจะเป็นไปตามการกำหนดของมหาวิทยาลัย มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานต่อเนื่องทุก ๆ ปี

ส่วนบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการระดับอื่น ๆ คณะกรรมการบริหารงานบุคคลจะกำหนดคุณสมบัติให้เหมาะสมกับภาระงานในแต่ละประเภท การทดลองปฏิบัติงานนั้นมีระยะเวลาทดลองงานเฉลี่ย 6 เดือน การจ้างเป็นรายปี การตอบแทนการทำงานขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน โดยการพิจารณาจากคณะกรรมการบริหารงานบุคคล

4. การบริหารงานทรัพย์สิน

ลักษณะรายได้ของมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ได้มาจากการอุดหนุนจากรัฐบาลส่วนท้องถิ่น และรัฐบาลกลางมากที่สุด รองลงมา ได้แก่เงินค่าบำรุงการศึกษา ค่าธรรมเนียมต่าง ๆ รายได้จากผลประโยชน์ที่ดินและทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยและเงินบริจาค ในหลักการพิจารณาเงินอุดหนุนโดยทั่วไปมหาวิทยาลัยได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐบาลท้องถิ่น และรัฐบาลกลาง โดยผ่านคณะกรรมการการเงินทุนมหาวิทยาลัย (University Grant Committee) ทำหน้าที่เป็นผู้พิจารณาจัดสรรให้ตามการเสนอของมหาวิทยาลัย โดยให้เป็นเงินก้อน จากนั้นมหาวิทยาลัยต้องจัดทำระบบบัญชีและการตรวจสอบภายใน โดยการตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ การแก้ไขปัญหาเมื่อรายได้ไม่เพียงพอกับรายจ่ายนั้น เป็นหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยนั้นต้องรับผิดชอบในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว โดยการพิจารณาตัดทอนรายจ่าย การหารายได้เพิ่มจากแหล่งต่าง ๆ เช่น รายได้จากการขายลิขสิทธิ์ทางปัญญา ผลงานวิจัย การบริการวิชาการ

กล่าวโดยสรุป รูปแบบการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับในต่างประเทศ จะมีการบริหารที่เป็นอิสระจากการแทรกแซงอำนาจต่าง ๆ จากภายนอกมหาวิทยาลัย มีคณะกรรมการต่าง ๆ บริหารภารกิจ การดำเนินงานสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัย ภายใต้รูปแบบการบริหารงานของมหาวิทยาลัยดังกล่าวแล้ว บุคลากรของมหาวิทยาลัยต้องมีความรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่ของตนสูง มีความพร้อมที่จะให้สังคม สาธารณชนตรวจสอบได้

ข้อมูลทั่วไปของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร

ตามพระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538 ได้กำหนดไว้อย่างชัดเจนให้มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็น "สถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น" และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 มีผลทำให้มีการประกาศใช้ "พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ" แทน "พระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ" ในปี พ.ศ. 2547 ซึ่งสถานะเดิมเป็นสถาบันระดับอุดมศึกษา ได้ถูกเปลี่ยนเป็นนิติบุคคล "พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ" มีผลบังคับใช้อย่างเป็นทางการเมื่อวันที่ 14 มิถุนายน พ.ศ. 2547 โดยมีวัตถุประสงค์และภาระหน้าที่ในการเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่ส่งเสริม ความเป็นเลิศทางวิชาการบนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และภูมิปัญญาสากล สร้างบัณฑิตที่มีความรู้คู่ความดี สร้างสำนึกในคุณค่าของวัฒนธรรมท้องถิ่นของชาติ

เสริมสร้างความเข้มแข็งของวิชาชีพครู ประสานความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัย ชุมชน และองค์กรเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น พร้อมทั้งศึกษาและแสวงหาแนวทางในการพัฒนาเทคโนโลยีสมัยใหม่ เพื่อให้เหมาะสมกับการดำรงชีวิต และการประกอบอาชีพของคนในท้องถิ่น รวมทั้งศึกษาส่งเสริม สืบสาน โครงการอันเนื่องมาจากแนวพระราชดำริ ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชนในท้องถิ่นและสังคม สอดคล้องกับนโยบายการบริหารและการจัดการศึกษาของรัฐ (พลสันต์ โพธิ์ศรีทอง, 2547, น.25)

ดังนั้นภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยราชภัฏ นอกจากปฏิบัติหน้าที่ตามวัตถุประสงค์หลักของมหาวิทยาลัย 4 ประการ คือ 1) ในด้านการสอนเพื่อผลิตบัณฑิตและกำลังคนระดับสูง 2) การวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ 3) การให้บริการและเผยแพร่ความรู้ทางวิชาการ และ 4) การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมแล้ว สังคมยังมุ่งหวังให้มหาวิทยาลัยราชภัฏ มีบทบาทเพิ่มขึ้นในการเอื้อประโยชน์ต่อความเจริญในทุกภูมิภาคท้องถิ่น (สมบัติ ชำรงธัญวงศ์, 2546, น.35)

ทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏ สรุปได้ 6 ดังนี้ (สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ, 2547, น.37)

1. มุ่งพัฒนาสู่การเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น
2. พัฒนาสถาบันสู่การเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อปวงชน
3. มุ่งพัฒนาคุณภาพ มาตรฐานการศึกษา สร้างความเชี่ยวชาญและความเป็นวิชาการที่สอดคล้องกับความจำเป็นในการพัฒนาท้องถิ่น
4. เร่งปรับเปลี่ยนสถานภาพของสถาบันสู่การเป็นนิติบุคคล และเตรียมความพร้อมเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐอย่างเต็มรูปแบบ
5. มุ่งสร้างบัณฑิตที่มีความรู้คู่ความดี มีทักษะกระบวนการเรียนรู้ ผูกพันกับท้องถิ่น และมีความสำนึกในความเป็นไทย
6. ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เครือข่ายความร่วมมือ การมีส่วนร่วมและการบูรณาการเพื่อการพัฒนามหาวิทยาลัย

เป้าหมายการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏ

เป้าหมายการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏ มี 8 ด้านดังต่อไปนี้

1. การเข้าถึงการอุดมศึกษาของประชาชน มุ่งสร้างโอกาสและความเสมอภาคในการศึกษา
2. การบริหารจัดการ มีระบบบริหารจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพ
3. คุณภาพมีการกำหนดตัวชี้วัด กำหนดมาตรฐาน มีการตรวจสอบ ประเมิน และพัฒนาอย่างต่อเนื่องในทุก ๆ ด้าน

4. ความสอดคล้องการสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการต้องสอดคล้องตรงตามความต้องการของสังคมท้องถิ่น

5. การจัดการศึกษาเพื่อผลิตกำลังคนในระดับสูง โดยให้การศึกษาทางด้านวิชาการและวิชาชีพแก่ประชากรกลุ่มต่าง ๆ เป็นแบบอย่างที่ดีของสังคมไทยและสังคมโลก

6. การพัฒนาการศึกษาในท้องถิ่นมุ่งเน้นให้ประชากรในท้องถิ่นสามารถเรียนรู้ ปรับตัว ดำรงตน สร้างสรรค์งาน และพึ่งพาตนเองได้ โดยสามารถเข้าใจและแก้ปัญหาได้อย่างมีระบบ รักษาศิลปวัฒนธรรมและเอกลักษณ์ของท้องถิ่น โดยไม่ขัดกับการพัฒนาการศึกษาของท้องถิ่นสู่สากล

7. ความเป็นนานาชาติมุ่งสร้างเครือข่ายสถาบันการศึกษานานาชาติ เพื่อให้เกิดการถ่ายทอด แลกเปลี่ยน เพื่อการพัฒนาวิชาการ

8. ระบบงบประมาณ ต้องสามารถพึ่งตนเองได้ โดยการหารายได้จากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย ซึ่งผู้บริหารมหาวิทยาลัยจะต้องบริหารงบประมาณอย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพ และโปร่งใสพร้อมตรวจสอบได้ มีการวางแผนกลยุทธ์ที่ดี (สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ, 2547, น.22)

ข้อจำกัดของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมีข้อจำกัดดังต่อไปนี้

1. การขาดแคลนบุคลากร ทั้งในสายการสอน สายสนับสนุนและสายการบริหาร

2. ระดับคุณภาพ ตำแหน่งทางวิชาการและจำนวนบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบันยังไม่สอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานอุดมศึกษา

3. การจัดการศึกษาและการเปิดวิทยาเขต ส่งผลกับคุณภาพการศึกษาที่มีแต่ปริมาณแต่ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

4. กระบวนการเรียนรู้ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ยังจำกัดอยู่ในห้องเรียน

5. การดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาตามระบบและกลไกที่กำหนดไว้ พบว่ายังขาดความต่อเนื่อง

6. ภาระงานของคณาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบัน สืบเนื่องจากข้อ 1 ข้อ 2 และข้อ 3 ทำให้บุคลากรสายสอน มีภาระงานสอนและงานด้านอื่น ๆ สูงมาก จึงมีเวลาจำกัดในการวิจัย งานวิจัยส่วนใหญ่เป็นโครงการเล็ก ๆ ผลงานวิจัยส่วนใหญ่จึงขาดการเผยแพร่เนื่องจากนำไปใช้ประโยชน์ได้ในวงจำกัด (วรรณวดี ชัยชาญกุล, 2552, น.20-25)

ปัญหาของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

จากงานวิจัยของวรรณวดี ชัยชาญกุล (2552, น.26,181) ยังแสดงให้เห็นถึงปัญหาของมหาวิทยาลัยราชภัฏดังต่อไปนี้

1. ตามบริบทและพระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 มหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นมหาวิทยาลัยของท้องถิ่น จึงทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่งมีการจัดการที่แตกต่างกัน เพราะต่างต้องการสร้างจุดเด่นของตัวเองตามสภาพแวดล้อม ศักยภาพ และปัจจัยที่แตกต่างกัน
2. การขาดแคลนบุคลากรในสายการสอน สายสนับสนุนการสอน และสายการบริหารเป็น ปัญหาสำคัญยิ่ง เมื่อต้องปฏิบัติภารกิจใหม่ที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติ
3. ระดับคุณภาพ ตำแหน่งทางวิชาการและจำนวนบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบันยังไม่สอดคล้อง กับเกณฑ์มาตรฐานอุดมศึกษา
4. การจัดการศึกษาในสาขาวิชาและโปรแกรมวิชาตามหลักสูตรที่มีอยู่เดิม ส่งผลกับ คุณภาพทางการศึกษา และไม่สามารถตอบสนองความต้องการของท้องถิ่น ได้
5. กระบวนการเรียนรู้ที่ยืดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางยังไม่ได้รับการพัฒนาให้เต็มรูปแบบ
6. การดำเนินการประกันคุณภาพไม่ได้พิจารณาเป็นองค์รวม เน้นเรื่องรายงานมากกว่า เนื้อหาสาระ
7. ขาดงานวิจัย ที่ต่อเนื่องและมีผลที่สามารถนำมาปรับใช้ได้ในพื้นที่
8. การจัดหลักสูตร การจัดกระบวนการเรียนการสอนขาดคุณภาพ
9. การบริหารจัดการที่พึ่งพาตนเอง ปรากฏชัดเจนในรูปแบบการจัดการศึกษาเชิงพาณิชย์ มีศูนย์การศึกษานอกสถาบันหรือวิทยาเขตจำนวนมาก ทำให้วัฒนธรรมการทำงานตามปรัชญา การศึกษาเพื่อท้องถิ่นเปลี่ยนไป เป็นการจัดการศึกษาเพื่อสนองความต้องการของตลาดแรงงาน และ เพื่อการแข่งขันในการช่วงชิงนักศึกษา

แนวคิดในการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏ

มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นสถาบันการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น จึงต้องคำนึงถึงกรอบ แนวคิดในการกำหนดยุทธศาสตร์ ดังนี้

1. ปฏิรูปการเรียนการสอน โดยจัดการเรียนการสอนเน้นที่ผู้เรียน
2. การส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทั้งผู้เรียนและผู้สอนให้สอดคล้องกับบทบาทภาระ หน้าที่ของแต่ละคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. การประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อให้ได้มาตรฐานตามหลักเกณฑ์การประกันคุณภาพ ที่สำคัญที่สุด คือ บุคลากรทุกคนมีความตระหนักและมีส่วนร่วมในการดำเนินการเพื่อให้ได้คุณภาพ
4. การจัดระบบทรัพยากรและการลงทุนเพื่อจัดการศึกษาจัดหาผลประโยชน์จาก ทรัพย์สิน สินทรัพย์ทางปัญญา หาผลประโยชน์ทุกชนิดที่เป็นไปได้ตามกฎหมายทั้งที่ดำเนินการเอง และร่วมมือกับนิติบุคคลอื่นอย่างมีประสิทธิภาพ
5. การพัฒนาและนำเทคโนโลยีมาใช้ที่เหมาะสม

6. การเปิดโอกาสให้มหาชนเข้าถึงการอุดมศึกษา
 7. การผลิตและพัฒนากำลังคนที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชนท้องถิ่น โดยเน้นการผลิตบุคลากรระดับกลางและระดับสูง บัณฑิตที่ผลิตออกมาต้องทั้งดีและเก่ง
 8. การผลิตและพัฒนาครูสู่ความเป็นเลิศ
 9. การเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน
- ดังนั้น การพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏไปสู่ระบบการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จึงต้องคำนึงถึงเป้าหมายของการพัฒนา ข้อจำกัด และปัญหาของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นส่วนหนึ่งของการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐด้วย เพื่อให้เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับที่ยังคงรักษาสถิติคุณลักษณะตามยุทธศาสตร์และตามพระราชบัญญัติของการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

องค์การความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organization for Economic Cooperation: OECD): ปัจจัยความสำเร็จของมหาวิทยาลัย

1. ทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจน

การดำเนินกิจการต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จ คณะผู้บริหารต้องพยายามหาวิธีการทุกรูปแบบ เพื่อให้ผู้รับบริการเกิดความนิยมชมชอบ เช่น การให้ความสำคัญและเอาใจใส่ดูแลผู้รับบริการด้านการกระทำอย่างแท้จริง แมคคินซี ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่ผู้บริหารควรนำมาประยุกต์ใช้เพื่อให้ประสบความสำเร็จ (วีระชัย ตันติวีระวิทยา, 2540, น.36-43) ได้แก่

1.1 กลยุทธ์ด้านการบริหาร (Service) ด้านคุณภาพ (Quality) และด้านความเชื่อถือ (Reliability) โดยยึดความเป็นเลิศในการให้บริการเป็นเป้าหมายหลัก การสร้างความประทับใจ และความสัมพันธ์ที่ดี ผู้บริหารควรมีส่วนร่วมโดยตรงกับการให้บริการลูกค้าอย่างจริงจัง มุ่งเน้นด้านคุณภาพ และมีการพัฒนาปรับปรุง เพื่อให้ผู้รับบริการและพนักงานมีความศรัทธาและเชื่อมั่นในคุณภาพ ซึ่งจะส่งผลให้ผลการดำเนินงานพัฒนาขึ้นด้วย

1.2 ความเป็นแสวงหาโอกาส (Opportunity seeker) ผู้บริหารต้องแสวงหาช่องทางที่มีอยู่ในปัจจุบันและอนาคต เพื่อให้สามารถดำเนินการได้ก่อนคู่แข่งอื่น เพื่อให้ผู้รับบริการสามารถแยกแยะได้ และไม่มองข้ามในการช่วยแก้ไขปัญหาให้กับผู้บริการ

1.3 การฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการ (Listening to the Users) เพราะการให้บริการของหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ ส่วนมากจะได้อะไรมาจากการรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการ โดยจัดให้ผู้รับบริการมีโอกาสแสดงความคิดเห็น มีการตอบสนองต่อความคิดเห็นนั้น ๆ มีการนำเสนอต่อฝ่ายบริหารระดับสูง เพื่อนำไปปรับปรุงหรือพัฒนาหน่วยงานให้ดียิ่งขึ้น

1.4 กลยุทธ์และการวางแผนในการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย (Strategic planning) มหาวิทยาลัยมีการกำหนดกลวิธีในการดำเนินงาน ซึ่งมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ มีการดำเนินงาน ตามแผนปฏิบัติการ การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรค และโอกาสทั้งภายใน และภายนอกของมหาวิทยาลัย

1.4.1 การกำหนดแผนปฏิบัติและนำไปสู่การปฏิบัติงาน เป็นการดำเนินงาน ตามแผนกลยุทธ์ที่ทำให้ผลการดำเนินการในภาพรวมดีขึ้น โดยมุ่งเน้นความพึงพอใจของนักศึกษา ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ถึงปัจจัยและสถานะต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับสถานศึกษา โดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศของมหาวิทยาลัยเป็นสำคัญ เป็นการคาดการณ์ถึงสถานการณ์ สถานะแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย นำมากำหนดหรือทบทวนวิสัยทัศน์ และภารกิจของมหาวิทยาลัย ว่ามีแนวโน้มที่จะบรรลุเป้าหมายได้หรือไม่อย่างไร เพื่อกำหนด และพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้น และเป็นเข็มทิศที่ช่วยให้บุคลากรทราบว่า จะใช้ ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จ

1.4.2 การพัฒนาและใช้เครื่องมือในการวางแผนและปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาดัชนีชี้วัด หรือเกณฑ์การประเมินผลที่ชัดเจน เพื่อนำมาเป็นเครื่องมือ ในการวางแผน และเป็นแนวทางการปฏิบัติงาน โดยดัชนีวัดผลสำเร็จของการดำเนินงานจะวัดผล ในแง่มุมต่าง ๆ อย่างสมดุล และมีการดำเนินงานอย่างมั่นใจได้ว่า สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ เชิงกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ โดยมุ่งสะท้อนการดำเนินงานตามแผน มีการกำกับติดตามผลการดำเนินงาน เพื่อช่วยให้ฝ่ายบริหารสามารถใช้เป็นกลไกในการบริหารพัฒนางานว่า สามารถบรรลุตามที่ ตั้งเป้าประสงค์ไว้

1.4.3 การวิเคราะห์ความพร้อมของมหาวิทยาลัย การนำหลักการของ SWOT มาวิเคราะห์ถึงจุดเด่น จุดด้อย ปัญหาและอุปสรรคของมหาวิทยาลัย ระดมความคิดเห็นในการ กำหนดแผนกลยุทธ์ 3 ปี 5 ปี เปิดโอกาสให้มีการนำเสนอ ข้อเสนอแนะและปัญหาต่าง ๆ เพื่อนำมา ปรับแก้ไขเป็นปฏิบัติการประจำปี โดยพิจารณาจากข้อบกพร่อง หรือจุดอ่อนของกลุ่มเป้าหมาย กำหนดแผนการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการดำเนินงาน เพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้เป็นไปตามเป้าหมาย ของแผนกลยุทธ์ มีการสรุปผลและการประเมินผลตามแผน

1.4.4 เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมทุกกระบวนการของแผนยุทธศาสตร์ ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยมีการกำหนดพันธกิจ มุ่งเน้น การวางแผนกลยุทธ์เชิงรุก กำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนให้มีความต่อเนื่อง มีการชี้แจงนโยบาย กำหนดวัตถุประสงค์ แนวทางการปฏิบัติงาน โดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม

ซึ่งผู้บริหารต้องควบคุมแผนปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแนวทางที่กำหนดหรือร่วมกันวางแผนไว้

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management process) จะเป็นเครื่องมือของผู้บริหารระดับสูง ในการกำหนดทิศทาง และกำหนดการปฏิบัติงานในระยะยาวขององค์กร นอกจากนี้ตามแนวคิดที่เกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของอิลี มาตรเลียม (2545, น.40) เรียกว่า วัฏจักรกระบวนการบริหารจัดการ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน โดยอยู่บนพื้นฐานการวางแผนกลยุทธ์ และพัฒนากลยุทธ์ การดำเนินงานเพื่อรับมือกับอิทธิพลการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ประกอบด้วยขั้นตอน การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) การจัดโครงสร้างและการจัดสรรทรัพยากร (Structuring and resources allocation) การจัดบุคลากรและการอำนวยการ (Staffing and directing) การปฏิบัติตามแผน (Implementing) และการกำกับติดตามและประเมินผล (Monitoring and evaluation)

ดังนั้นกระบวนการในการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1. การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy formulation) หรือการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic plan) คือ เอกสารที่ระบุ วิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) และกลยุทธ์ (Strategies) ต่าง ๆ ในการดำเนินงานขององค์กรหนึ่ง ๆ เป็นแผนระยะยาวที่บอกถึงทิศทาง การดำเนินการขององค์กร สำหรับใช้เป็นเครื่องมือในการประสาน และกำกับติดตาม การดำเนินงานในส่วนงานต่าง ๆ ขององค์กรให้เป็นไปในทิศทางและจังหวะเวลา ที่สอดคล้องกัน เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นจากการวิเคราะห์สภาพการณ์ภายนอกและภายในองค์กร เพื่อคาดคะเนแนวโน้มของสถานการณ์ และกำหนดแนวทางการดำเนินการขององค์กรให้สอดคล้องเหมาะสมกับแนวโน้มของสถานการณ์ดังกล่าว โดยมีขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์ คือ

1.1 การวิเคราะห์สถานการณ์ (Situation analysis) หมายถึง การคาดคะเนแนวโน้มของสถานการณ์ต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร โดยมีตัวแปรสำคัญที่ควรพิจารณาดังตัวอย่างต่อไปนี้

1.1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External environment) เพื่อหาโอกาสและภัยคุกคาม โดยพิจารณาในแง่ต่าง ๆ เช่น การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี การต่างประเทศ ตลาดลูกค้า คู่แข่ง ผู้สนับสนุน วัตถุดิบ ตลาดแรงงาน ฯลฯ โดยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กรโดยตรง (Operational environment) ซึ่งมีปัจจัยที่ควรพิจารณาดังนี้ 1) สภาพของตลาด 2) ช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าและบริการ 3) กลุ่มลูกค้าผู้รับบริการ 4) สภาพของคู่แข่งและการแข่งขัน 5) สภาพของคู่ค้าหรือองค์กรที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับองค์กรของเรา

1.1.2 การวิเคราะห์สภาพการณ์ภายในองค์กร (Internal environment) เพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อน เช่น ความสามารถด้านการตลาด การผลิต การเงิน สารสนเทศ กฎ ระเบียบ การจัดการและทรัพยากรบุคคล ในการบริการต้องคำนึงถึงทรัพยากรบุคคล มีการกำกับ ติดตามงาน ภาวะผู้นำ บุคลิกภาพ ภาวะผู้นำ ความรู้ความสามารถ คุณธรรม ความเอาใจใส่ เอาใจใส่และให้ความสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้เป็นปัจจัยที่ควรนำมาพิจารณาเพื่อระบุจุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์กร

1.2 การกำหนดหรือทบทวนวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร วิสัยทัศน์ขององค์กร (Vision) คือ คำบรรยายถึงสภาพและการดำเนินงานขององค์กรที่ต้องการให้เกิดขึ้นภายใต้เงื่อนไขแนวโน้มของสภาพการณ์ต่าง ๆ ที่ได้คาดคะเนไว้ การกำหนดหรือทบทวนวิสัยทัศน์เพื่อกำหนดให้แน่ชัดว่า องค์กรของตนจะมีลักษณะเช่นใด มีหน้าที่บริการอะไร แก่ใครบ้าง มีปรัชญา หรือค่านิยมหลักในการดำเนินการเช่นใด

การกำหนดภารกิจมี 2 ระดับ คือ ระดับแรก เป็นการกำหนดภารกิจในลักษณะของอาณัติ (Mandate) หรือบทบาทหน้าที่ขององค์กรที่สังคมกำหนดให้ หรืออีกนัยหนึ่ง คือ การตอบคำถามว่า “องค์กรนี้มีขึ้นเพื่ออะไร” (Organizational charter) ซึ่งคำตอบจะคงที่ตลอดชั่วอายุขององค์กร ระดับที่สอง เป็นการกำหนดภารกิจที่องค์กรจะต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ (Organizational mission) ซึ่งเปรียบเสมือนวัตถุประสงค์ของแผนกลยุทธ์นั่นเอง ซึ่งอาจปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ แต่ไม่เปลี่ยนไปจนไม่สอดคล้องกับภารกิจดั้งเดิม (ระดับแรก) ขององค์กร

ภารกิจขององค์กรในแผนกลยุทธ์ ควรมียุทธศาสตร์ประกอบที่ต้องคำนึงถึง คือ องค์กรของเรา (ลักษณะภาพลักษณ์ขององค์กร) หน้าที่หลักขององค์กร คือ การให้สินค้า หรือบริการอะไร (Product and service) แก่ใคร (Market/target groups) ด้วยหลักการหรือปรัชญาในการดำเนินการ เช่นใด

2. การนำกลยุทธ์ไปสู่ปฏิบัติ (Strategic implementation) ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน การวางแผนปฏิบัติการ (Action plan) ที่ระบุกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะต้องดำเนินการ การปรับปรุง พัฒนาองค์กร เช่น ในด้าน โครงสร้าง ระบบงาน ทรัพยากรบุคคล วัฒนธรรมองค์กร และปัจจัยการบริการต่าง ๆ ในองค์กร

การบริหารเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ การติดตาม ประเมินผล จะช่วยให้ทราบถึงความสำเร็จก้าวหน้าของงาน เป็นการกระตุ้นและจูงใจผู้ปฏิบัติงาน นอกจากนั้น ยังส่งผลให้ได้เรียนรู้ถึงผลสำเร็จหรือความล้มเหลว ตลอดจนข้อผิดพลาดต่าง ๆ เพื่อนำไปปรับปรุงได้ถูกต้องและรวดเร็วในยามที่สถานการณ์ต่าง ๆ เปลี่ยนไป

สมยศ นาวิการ (2546, น. 1) กล่าวว่า หลักการบริหารเชิงกลยุทธ์จะมุ่งตรวจสอบและประเมินทั้งโอกาสและอุปสรรคภายในสภาพแวดล้อมภายนอก จุดแข็งและจุดอ่อนภายในสภาพแวดล้อมองค์กร

พัชรา มั่งชม (2540, น. 22) ได้กล่าวถึงหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า เกี่ยวข้องกับการบริหารองค์การทั้งหมดให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายนอก โดยการกำหนดวัตถุประสงค์และแผนงานต่าง ๆ และที่สำคัญเป็นการวางแผนระยะยาว

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2545, น. 4) กล่าวว่า หลักของการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม และสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมโดยคำนึงถึงจุดอ่อน จุดแข็งขององค์กร

ไพโรจน์ ปิยะวงษ์วัฒนา (2545, น. 71) ได้กล่าวถึงหลักของการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่าเป็นการจัดการภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและมีทิศทางที่ไม่แน่นอน ผู้บริหารต้องเข้าใจพลวัตของการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งสามารถคาดเดาและกำหนดทิศทางขององค์กร นำพาองค์กรไปสู่จุดหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งสอดคล้องกับพิบูล ทีปะปาล (2546, น. 45) ที่กล่าวว่า หลักการของการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดแนวทาง หรือวิถีทางในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งการกำหนดแนวทางหรือทิศทางในการดำเนินงานนั้น ผู้บริหารจำเป็นจะต้องวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่าง ๆ ที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อจัดทำแผนงานดำเนินการที่เหมาะสมที่สุดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ป๋นรศ มาลากุล ณ อยุธยา (2550, น.1-11) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) เป็นวิธีการจัดการแบบหนึ่ง ที่มุ่งเน้นกิจกรรม 3 ประการ ได้แก่ 1. การกำหนดทิศทาง ภารกิจและกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กรให้ชัดเจนสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ในสภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายในขององค์กร 2) เน้นการดำเนินการพัฒนาปรับปรุงส่วนต่าง ๆ ขององค์กรให้สามารถนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลเป็นรูปธรรมได้ และ 3) เน้นในเรื่องการติดตามกำกับ ควบคุม และประเมินผลการดำเนินการตามกลยุทธ์ เพื่อเรียนรู้ผลความก้าวหน้า ตลอดจนปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อนำไปแก้ไขปรับปรุงต่อไป

พัคตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพัศุ เดชรินทร์ (2542, น. 4) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดทิศทางขององค์กร (Direction setting) โดยการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ ภารกิจ ปรัชญา และวัตถุประสงค์ขององค์กร การกำหนดทิศทางขององค์กรจะเป็นการบ่งชี้ว่า องค์กรธุรกิจจะมุ่งไปในทิศทางใด หรือสาเหตุของการดำรงอยู่

ขององค์กรยังมีส่วนช่วยในการแปลงวิสัยทัศน์ หรือภารกิจขององค์กรให้กลายมาเป็นวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานที่มีลักษณะที่ชัดเจนขึ้น 2) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis) คือ การวิเคราะห์ถึงปัจจัยและสถานะต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับองค์กร และกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อที่จะได้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ รวมทั้งสถานะของตัวองค์กร ได้อย่างชัดเจน 3) การจัดทำกลยุทธ์ (Strategic formulation) คือ การนำข้อมูลและความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับจากการกำหนดทิศทางขององค์กร และคัดเลือกกลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด การจัดทำกลยุทธ์เป็นการกำหนดแนวทาง วิธีการ และกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุถึงภารกิจและวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ และ 4) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic implementation) โดยกำหนดตามแผนปฏิบัติการที่ระบุเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

2. ความมั่นคงทางด้านการเงิน

มหาวิทยาลัยต้องสามารถจัดหารายได้ เมื่อออกนอกระบบแล้ว ซึ่งรายได้ที่จะได้มาต้องสูงกว่างบประมาณที่ได้รับจากรัฐบาล โดยมหาวิทยาลัยต้องกำหนดงบประมาณในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัย มีการจัดสรรนโยบายอย่างเป็นระบบ มีความเหมาะสม มีกลไกในการควบคุมงบประมาณ ที่สามารถควบคุมการใช้จ่ายให้เป็นไปตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ใบศรี พันเทศ (2543, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารงบประมาณเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พบว่า ต้องการการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการให้มีการบริหารเชิงกลยุทธ์ หรือการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจน ทำให้องค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ลดความขัดแย้งในองค์กรลงได้ ให้ความสำคัญที่การวางแผน และการควบคุมตามโครงการที่กำหนดขึ้น โดยคำนึงถึงความเป็นจริงที่เกิดขึ้น สอดคล้องกับหลักการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มุ่งเน้นการบริหารจัดการอิสระ และคล่องตัวเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา

ประเด็นที่สำคัญของความเป็นไปได้ในการเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ต้องศึกษาในเรื่องความมั่นคงทางด้านการเงินด้วย เพราะถ้ามีงบประมาณก็สามารถตอบสนองความต้องการของนักศึกษา สร้างความพึงพอใจให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง รวมไปถึงการจัดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้มีประสิทธิภาพได้ด้วย

ศิริรัตน์ ขาวสอาด (2551) ศึกษาเรื่อง การยอมรับ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการยอมรับต่อการปฏิรูประบบราชการ กรณีศึกษาการยอมรับการเปลี่ยนแปลงสภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของข้าราชการ คณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล จำแนกตาม

คุณลักษณะส่วนบุคคลและศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการบริหารการเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐกับการยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ข้าราชการสาย ก จำนวน 62 คน ข้าราชการสาย ข จำนวน 133 คน และข้าราชการสาย ค จำนวน 169 คน ทั้งนี้ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม และทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป สถิติที่ใช้ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน t-test และหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน กำหนดให้มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล มีความรู้ความเข้าใจในระดับปานกลาง และการยอมรับการเปลี่ยนแปลงสภาพของมหาวิทยาลัยในเรื่องต่อไปนี้ คือ ความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบระหว่างการบริหารงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐกับมหาวิทยาลัยของรัฐ ความเข้ากันได้ในการบริหารงานกับค่านิยมของบุคลากรต่อการเปลี่ยนแปลงในเรื่องนี้ ส่วนผลการทดสอบสมมุติฐานพบว่า วุฒิศึกษา ระดับชั้น (ซี) ในการปฏิบัติงาน อัตราเงินเดือน สายการปฏิบัติงาน ความได้เปรียบเชิงปฏิบัติงาน และความเข้ากันได้ในการบริหารงานมีความสัมพันธ์กับการยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพของมหาวิทยาลัย

แม็กเบอร์นี (McBurnie, 2002) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การจัดการอุดมศึกษาของประเทศออสเตรเลีย : กรณีศึกษาการประสบความสำเร็จ มีรายงานการวิจัยดังนี้ มหาวิทยาลัยและสถาบันวิชาชีพส่วนใหญ่ในออสเตรเลียเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐบาล ได้งบประมาณหลักจากภาครัฐ ในช่วงสองสามทศวรรษที่ผ่านมา ออสเตรเลียกลายเป็นศูนย์กลางการศึกษาในระดับมหาวิทยาลัยแห่งใหม่ของโลก รัฐเห็นความสำคัญของมหาวิทยาลัยว่าจะเป็นตัวกระตุ้นเศรษฐกิจอีกทางหนึ่ง จึงแก้กฎหมาย และปรับบทบาทของมหาวิทยาลัยในหลายรูปแบบเพื่อให้มหาวิทยาลัยออกจากระบบราชการ มหาวิทยาลัยจึงต้องปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนโครงสร้างรายได้ แนวทางหนึ่ง คือ เพิ่มการรับนักศึกษาจากต่างประเทศมากขึ้น เพื่อเพิ่มรายได้ เพิ่มบทบาทในการให้บริการ เพิ่มหลักสูตรให้เหมาะสมกับความต้องการของตลาดแรงงานและผู้เรียน และบริหารชื่อเสียงของตนเอง

3. นักศึกษามีคุณภาพ

การที่นักศึกษามีคุณภาพย่อมเกิดจากการควบคุมดูแล และส่งเสริมนักศึกษาให้ประสบความสำเร็จในด้านการเรียน นอกจากนี้ยังต้องเสริมสร้าง สนับสนุน ให้นักศึกษาเป็นผู้ที่มีคุณภาพจริยธรรม ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้บัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในแต่ละแห่งเป็นที่ต้องการของสังคม สามารถหางานทำได้ง่าย และเป็นที่ยอมรับว่า นักศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีวินัย อดทนและมีความรับผิดชอบต่อน้ำที่

นักศึกษาจะเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถรอบด้าน หรือบางคนอาจจะมีความสามารถพิเศษเฉพาะทางตามศักยภาพแห่งตน ในปัจจุบันนี้ ซึ่งอยู่ในยุคปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง นักศึกษาที่มีคุณภาพต้องสำเร็จการศึกษามาอย่างมีมาตรฐาน ตรงตามเป้าหมาย การจัดการศึกษา ทั้งทางด้านผลการเรียน ความรู้ ทักษะ เจตคติที่เกิดจากการเรียนรู้ ซึ่งเป็นผลจาก ประสบการณ์ ที่ได้จากการศึกษาในมหาวิทยาลัย และการบริหารการศึกษาของผู้บริหาร ตามหลักกระบวนการบริหารการศึกษา (Steers, 1991, p.6)

ผู้บริหารต้องส่งเสริมให้นักศึกษาบรรลุผลตามมาตรฐานทางวิชาการที่กำหนด ตั้งความคาดหวังด้านวิชาการไว้สูง และต้องมีการติดตามความก้าวหน้าของนักศึกษาด้วย ถึงแม้ว่าตลาดที่รับคนเรียนจบเข้าทำงานจะถือว่าเป็นการทดสอบขั้นสุดท้าย จากการสัมภาษณ์อธิการบดีของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร ในข้อมูลว่า ในแผนยุทธศาสตร์ของแต่ละมหาวิทยาลัยได้ให้ความสำคัญในการผลิตบัณฑิตที่พึงประสงค์ ซึ่งสามารถสรุปเป็นข้อ ๆ ได้ดังนี้

1. พัฒนาหลักสูตรให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการและสอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน
 2. ส่งเสริม สนับสนุนให้นักศึกษาที่มีความรู้ ความสามารถพิเศษทางด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี สังคมศาสตร์และศิลปกรรมศาสตร์เข้ามศึกษาต่อยังมหาวิทยาลัย
 3. จัดสรรทุนการศึกษาสำหรับนักศึกษาเรียนดี
 4. เพิ่มพูนความรู้และทักษะทางด้านภาษาต่างประเทศให้กับนักศึกษา
 5. พัฒนานักศึกษาให้มีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณในการประกอบวิชาชีพ
 6. ส่งเสริมสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการแข่งขันด้านวิชาการและวิชาชีพทั้งในระดับชาติและนานาชาติ
 7. พัฒนาทุกระบวนการที่ส่งผลให้เกิดคุณภาพบัณฑิตที่พึงประสงค์
 8. สนับสนุนบุคลากรสายวิชาการให้มีวุฒิการศึกษา ตำแหน่งทางวิชาการ และสัดส่วนอาจารย์ต่อนักศึกษาเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน
 9. พัฒนาการบริหารจัดการด้านกิจการนักศึกษา
 10. สร้างเครือข่ายความร่วมมือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างศิษย์ปัจจุบัน ศิษย์เก่า และภาคอุตสาหกรรม
 11. จัดหาวัสดุฝึก ครุภัณฑ์ ให้มีความพอเพียง และมีความทันสมัย
- การผลิตนักศึกษาให้มีคุณภาพเป็นการส่งเสริมและพัฒนาสังคมด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของคาสโตร และ เลวี (Castro and Levy, 2001) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง บทบาทหลัก 4 ประการของสถาบันอุดมศึกษา โดยกล่าวกันว่า ความหมายของคำว่า มหาวิทยาลัยของแต่ละ

ประเทศ แตกต่างกันไปตามบริบทของประเทศนั้น ๆ แต่บทบาทหน้าที่ของการอุดมศึกษา และปัจจัยที่เอื้อให้

มหาวิทยาลัยบรรลุเป้าหมายในการจัดการศึกษา มี 4 ประการได้แก่ ประการที่ 1 เป็นผู้นำทางวิชาการซึ่งเป็นบทบาทของครูผู้สอน บุคลากรในมหาวิทยาลัยต้องเป็นนักวิชาการ มีการเผยแพร่ งานวิจัย พิจารณาและส่งเสริมการจัดหลักสูตรปริญญาตรี บัณฑิตศึกษาให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้เรียนและบริบทของมหาวิทยาลัย ประการที่ 2 ผู้สอนต้องเป็นมืออาชีพ ต้องเตรียมผู้เรียนให้พร้อมสำหรับตลาดอาชีพ เป็นการแก้ปัญหาบัณฑิตตกงาน ประการที่ 3 การพัฒนาและการฝึกอบรมสื่อเทคโนโลยีเพื่อปรับให้เท่าทันตลาดอาชีพ ทั้งนี้ภาครัฐต้องสนับสนุน การใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ประการที่ 4 ผู้เรียนต้องได้รับการฝึกปฏิบัติ มีความรู้พร้อมที่จะประกอบอาชีพอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ตรงตามความถนัดและสาขาวิชาที่ศึกษาอย่างเต็มศักยภาพอันเป็นเป้าหมายหลักของอุดมศึกษาที่ผลิตคนเพื่อพัฒนาสังคม

4. งานวิชาการและงานวิจัยที่มีคุณภาพ

การศึกษาเชิงลึกในเรื่องของงานวิชาการ งานวิจัยเป็นงานที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาคุณภาพ การศึกษา ผู้สอนต้องมีการสะท้อนผลการสอน โดยมีการใช้แนวคิดไทยมากขึ้น มีกลยุทธ์การสอน หลากหลาย มีการใช้ดุลยพินิจอย่างมืออาชีพ ผู้สอนยังแสดงให้เห็นผลกระทบทางบวกที่เป็น แรงจูงใจ ความพึงพอใจ ความเชื่อมั่น และความรู้สึกลดอคภัย (Blasé & Blasé, 1998, p.16-20)

ผู้บริหารควรส่งเสริมให้อาจารย์ได้เข้าร่วมประชุมปฏิบัติการ ประชุมสัมมนา รวมทั้ง การประชุมต่าง ๆ เพื่อสร้างวัฒนธรรมความร่วมมือและวัฒนธรรมการเรียนรู้ ส่งเสริมการสอน (coaching) ให้ผู้สอนตระหนักว่า การสืบค้นความรู้เป็นการขับเคลื่อนพัฒนาผู้สอน นอกจากนี้ ยังตั้งเป้าหมาย ความก้าวหน้าทางวิชาชีพได้ ในการตั้งเป้าหมายของงานวิชาการเป็นวิธีการ ที่มีประสิทธิผล ในการเพิ่มแรงจูงใจและเพิ่มผลการปฏิบัติงาน โดยมีเหตุผลว่า เป้าหมายสามารถ เพิ่มความสนใจที่จะทำให้ได้งาน นอกจากนี้ยังช่วยทำให้ความพยายามขยายไปสู่กิจกรรม ที่มีเป้าหมายลักษณะเดียวกัน ส่งผลให้งานวิชาการและงานวิจัยมีคุณภาพมากขึ้น (Locke and Latham, 1990)

จากการสัมภาษณ์รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร ที่พูดถึง งานวิจัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏว่า ทางมหาวิทยาลัยได้กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ว่า ต้องมีแนวทาง ในการเพิ่มขีดความสามารถในการวิจัยและพัฒนา ซึ่งสามารถระบุได้เป็นข้อ ๆ ดังต่อไปนี้

1. ส่งเสริม สนับสนุนและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรสร้างผลงานวิจัยและนวัตกรรม
2. สนับสนุนทุนวิจัยภายในมหาวิทยาลัยและแสวงหาแหล่งทุนวิจัยจากภายนอก
3. สร้างเครือข่ายการวิจัยและนวัตกรรมทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย

4. สนับสนุนการเปิดหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษาที่เน้นการวิจัยและเผยแพร่ผลงานวิจัยจากวิทยานิพนธ์
5. สนับสนุนการนำงานวิจัยที่มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจและสังคม ขยายผลสู่เชิงพาณิชย์
6. ส่งเสริมการพัฒนาสิ่งประดิษฐ์และการนำผลงานวิจัยที่ได้รับไปจดสิทธิบัตรระดับชาติและนานาชาติ
7. ส่งเสริมให้บุคลากรนำผลงานวิจัยไปนำเสนอในที่ประชุมวิชาการ และตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารวิชาการระดับนานาชาติ
8. เสริมสร้างโครงสร้างพื้นฐานงานวิจัยที่เข้มแข็ง
9. สนับสนุนงานวิจัยของศูนย์วิจัยเฉพาะทางและศูนย์วิจัยสู่ความเป็นเลิศ
10. ส่งเสริมการบริหารจัดการงานวิจัยแบบบูรณาการและมีผลกระทบเชิงรุก
11. ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือในการสร้างผลงานวิจัยกลุ่ม
12. ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือในการวิจัยภายใต้โครงการความร่วมมือต่าง ๆ ตามบันทึกความเข้าใจ (MOU) ที่ได้ทำร่วมกับองค์กรภายนอก

สมาคมมหาวิทยาลัยนานาชาติ (The Association of Universities and Colleges, 2005) สมาคมอุดมศึกษาแห่งประเทศไทยคานาดาและคณะกรรมการการศึกษาแห่งประเทศสหรัฐอเมริกา ได้สรุปผลการวิจัยจากการประชุมปฏิบัติการ เรื่อง คุณภาพร่วมกันของสถาบันอุดมศึกษาและแนวทางอุดมศึกษานานาชาติ ระหว่างเดือนพฤษภาคม ถึง กันยายน 2004 มีใจความสำคัญดังนี้

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา การอุดมศึกษามีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว มีแนวโน้มที่เด่นชัด 2 ประการ คือ 1) อุดมศึกษาของแต่ละประเทศต้องก้าวสู่ความเป็นนานาชาติ 2) อุดมศึกษาต้องเป็นแหล่งบูรณาการภูมิปัญญาของแต่ละประเทศสู่ภูมิปัญญาโลก ในมิติของการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการสังคมเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการและเสริมสร้างความมั่นคงในสังคมประเทศนั้น ๆ

นอกจากนี้ กิจกรรมอุดมศึกษานานาชาติต้องมีการประสานร่วมมือกัน ดังนี้ 1) ส่งเสริมความคิด การค้นคว้าวิจัย ทั้งทางวัฒนธรรม สังคม และเศรษฐกิจเพื่อสร้างสังคมโลกแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน 2) สนับสนุนความสนใจของผู้เรียนอย่างเต็มศักยภาพ 3) สร้างการอุดมศึกษาทุกประเทศให้มีมาตรฐานเดียวกัน และ 4) แลกเปลี่ยนภาษาและวัฒนธรรมระหว่างมหาวิทยาลัย

ผลสรุปกล่าวย่ำว่า การนำการอุดมศึกษาไปสู่ความสำเร็จ ขึ้นอยู่กับปัจจัย ได้แก่ สถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งต้องมีเป้าหมาย จุดยืนของตนเองและยอมรับหลักการของมาตรฐานอุดมศึกษาโลกในการส่งเสริมความเสมอภาค การเข้าถึงองค์ความรู้ คุณภาพของอุดมศึกษา และสร้างคนเพื่อเสริมสร้างสังคมที่ดียิ่งขึ้นโดยผลิตงานวิจัยที่ดีและมีคุณค่า

5. ความผูกพันที่ดีกับชุมชน

การเชื่อมโยงระหว่างสถานศึกษากับชุมชน เป็นเรื่องที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นอย่างยิ่ง การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย ในการจัดการศึกษาร่วมกับสมาคม ชมรม และองค์กรต่าง ๆ ในส่วนของท้องถิ่นจะให้การสนับสนุนสถานศึกษา ชุมชนจะมีส่วนร่วม ในการพัฒนาหลักสูตร มีการจัดกิจกรรมที่สอดคล้องกับการพัฒนาท้องถิ่น ซึ่งจะส่งผลให้เกิด ประโยชน์ต่อส่วนรวมและสังคม มหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่งมีนโยบายในการสนับสนุน อย่างเหมาะสมและต่อเนื่อง เป็นแหล่งการเรียนรู้ที่จะให้ความรู้และบริการชุมชนอย่างเต็มที่ ดังปรากฏผลการวิจัยของ ฉัตรภรณ์ สถาปิตานนท์ (2550, น.111) ได้กล่าวไว้ว่า ชุมชนและ สถานศึกษามีความสัมพันธ์กันอย่างแยกไม่ออก เพราะสถานศึกษาตั้งอยู่ในชุมชนและชุมชน เป็นกลุ่มคนที่ อาศัยอยู่ในบริเวณพื้นที่เดียวกัน มีการติดต่อสัมพันธ์กัน มีสิ่งเอื้ออำนวยความสะดวก และบริการต่าง ๆ ร่วมกัน ชุมชนจึงมีความคาดหวังต่อสถานศึกษาในการส่งบุตรหลานเข้าเรียน และความต้องการให้บุตรหลานประสบความสำเร็จทางการศึกษา เมื่อชุมชนคาดหวังเช่นนั้น จึงเต็มใจ ในการเข้ามามีส่วนร่วมกับกิจกรรมของสถานศึกษา ไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบของคณะกรรมการ สถานศึกษา การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ หรือร่วมบริจาคทรัพย์ วัสดุ อุปกรณ์ทางการศึกษา ซึ่งล้วนแต่ส่งผลให้สถานศึกษาได้รับผลประโยชน์และเกิดประสิทธิผล ในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน

นอกจากนี้ผลการสัมภาษณ์อธิการบดี รองอธิการบดีหลายท่าน ได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏทุกแห่งจะมีการจัดตั้งสภามหาวิทยาลัย การจัดตั้งชมรม สมาคมผู้ปกครอง สมาคมศิษย์เก่า มีการจัดตั้งฝ่ายงานสัมพันธ์ชุมชน กำหนดเป้าหมายเชิงปริมาณในการออกไป ร่วมกิจกรรม หรือช่วยเหลือชุมชนในแต่ละปี มหาวิทยาลัยราชภัฏมีกิจกรรมร่วมกับชุมชน อย่างสม่ำเสมอ โดยการเป็นอาสาสมัครไปทำกิจกรรมต่าง ๆ ให้กับชุมชน เช่นการไปช่วยพัฒนา ในท้องถิ่นกันดาร การที่นักศึกษาออกไปช่วยชุมชนทำงาน แสดงให้ชุมชนเห็นคุณค่า ยอมรับ ในความพยายามที่นักศึกษามีส่วนร่วม สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพที่ดี ผู้บริหาร ควรกำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนให้ประสบความสำเร็จ โดยต้องมีความมุ่งมั่นเพื่อพัฒนาสถานศึกษา มีการจัดกิจกรรมที่ชุมชนได้มีโอกาสช่วยเหลือ ช่วยการตัดสินใจในเรื่องของการ ศึกษา ซึ่งจะสร้างความพึงพอใจให้กับชุมชน โดยที่ผู้บริหารเอง ต้องมีการดำเนินการด้วยความบริสุทธิ์ ใจ มีความต่อเนื่องและมีผลงานที่สร้างสรรค์

ความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชนเป็นการร่วมมือกันของผู้บริหารครู นักศึกษา ผู้นำชุมชน และสมาชิกชุมชน ในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยการดำเนินการนั้น มีลักษณะ เป็นกระบวนการมีขั้นตอนที่จะให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความยั่งยืนในความสัมพันธ์

ของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง มีหลากหลายตามกิจกรรมที่ทำ ซึ่งนอกจากเป็นประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาแล้ว ยังสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนด้วย

สถานศึกษาควรปรับโครงสร้างความร่วมมือในความเป็นประชาธิปไตยมากขึ้นในเรื่องของการศึกษา คนในชุมชนคิดว่า สถานศึกษาควรมีการจัดการในหนทางที่สนับสนุนการมีส่วนร่วมของชุมชน และปลูกฝังความเป็นประชาธิปไตยสำหรับนักศึกษา ซึ่งได้รับการสอนและใช้ในชีวิตประจำวัน โครงสร้างของสถานศึกษาต้องเป็นระบบให้โอกาสคนในชุมชนสนับสนุนสถานศึกษาอย่างเข้มแข็ง ให้โอกาสมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งรวมถึงบทบาทที่มากขึ้นในการตัดสินใจโดยมีนักการศึกษาให้ความหมายและความสำคัญในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างชุมชนกับสถานศึกษาดังนี้

ไพรัช อรรถกามานนท์ และมัทนา โขควรวัฒนกร (2545, น.9) ได้อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างชุมชนกับสถานศึกษาในการจัดการศึกษาว่า เป็นกระบวนการที่ประชาชนในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนและท้องถิ่น ได้เข้าไปเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา โดยร่วมแสดงความคิดเห็นและกระทำในสิ่งที่เห็นพ้องต้องกัน ตลอดจนพิจารณาปัญหาความต้องการของประชาชน ชุมชนท้องถิ่น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อหาแนวทางพัฒนาสถานศึกษา

แบล็ง และคนอื่น ๆ (Blank: et al. 2004, p.19-21) ได้ให้ความหมายว่า ความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน คือ ความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับแหล่งทรัพยากรของชุมชน เป็นการบูรณาการทางวิชาการและการบริการที่นำไปสู่การปรับปรุงการเรียนรู้ของนักศึกษาคอรอบครัวที่เข้มแข็ง ชุมชนที่มีสุขภาพดี ในฐานะที่สถานศึกษาเป็นศูนย์กลางของชุมชน สถานศึกษาต้องยืดหยุ่นและปรับกระบวนการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการและความมุ่งหวังของชุมชน

6. ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีการบริหารจัดการที่ดี

ผู้นำ (Leaders) หมายถึง บุคคลที่สามารถให้คำแนะนำกับเพื่อนร่วมงานได้เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ที่มียุทธวิธีอย่างจริงจังต่อผู้อื่น เพื่อสร้างกิจกรรม และความสัมพันธ์ในองค์กร เป็นผู้ที่พาดำรงให้ได้รับความสำเร็จในการทำงาน อาจจะกล่าวได้ว่า ผู้นำจะเป็นผู้ที่รับใช้องค์กรเป็นผู้รับใช้บุคคลต่าง ๆ ที่รวมกันเป็นองค์กรและยังรับใช้ลูกค้าที่องค์กรนั้นในบริการอยู่อีกด้วย (Ubben et al.2001.p.49)

ผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำ (Leadership) ซึ่งหมายถึง สภาวะที่เกิดขึ้นในคนที่อยู่มากกว่าสองคน มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน มีอิทธิพล เมื่อคนที่มีจุดประสงค์แนชัดจะทำการเคลื่อนไหวเพื่อแข่งขันกับผู้อื่น เป็นการเคลื่อนไหวเกี่ยวกับสถาบัน เพื่อปลูกเร้าและสร้างความพึงพอใจตามความต้องการของผู้ตาม (Owens, 2004)

ความเป็นผู้นำต้องมีบทบาทในการทำให้สถาบันบรรลุเป้าหมาย (Goal achievement) และสถาบันต้องดำรงอยู่ได้ (Group maintenance) ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ได้รับอิทธิพลทางวัฒนธรรม (Dimmock and Walker, 2005) โดยมีประเด็นเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำที่มีภาวะผู้นำซึ่งสามารถจัดแบ่งได้เป็น 5 ลักษณะดังต่อไปนี้

1. ด้านความสามารถ (Capacity) หมายถึง ผู้นำที่มีสติปัญญาดี มีความตื่นตัว มีความสามารถในการใช้ภาษาพูด มีความสามารถในการเป็นผู้วิจัยและมีความสามารถในการตัดสินใจ
2. ด้านความสำเร็จ (Achievement) หมายถึง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีการศึกษาดี มีความรู้ มีความสำเร็จทางด้านกีฬา
3. ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ผู้นำซึ่งเป็นผู้ที่คนอื่นสามารถพึ่งพาอาศัยได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในสิ่งใหม่ ๆ มีความคงเส้นคงวา มีความมุ่งมั่น เป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง และต้องการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ
4. ด้านการมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง ผู้นำเป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมมีส่วนร่วมในทางสังคม ให้ความร่วมมือเป็นผู้ที่มีอารมณ์ขัน และมีความสามารถในการปรับตัวได้ดี
5. ด้านสถานภาพ (Status) ผู้นำควรจะเป็นผู้ที่อยู่ในฐานะทางสังคมและเศรษฐกิจดี เป็นที่นิยมชมชอบของคนทั่วไป

ประเภทของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำมีอยู่หลายประเภท ในที่นี้ผู้วิจัยจะขอยกมากล่าวในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาเท่านั้น ซึ่งสามารถแบ่งได้ 3 ประเภท คือ

1. ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน (Transactional leadership)

ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน เป็นภาวะที่ผู้นำใช้อำนาจเป็นฐานในการให้รางวัล การลงโทษ และใช้ความพยายามอย่างสูง เพื่อให้ได้มาซึ่งความร่วมมือกับผู้ตามบนพื้นฐานของการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ การแลกเปลี่ยนเช่นนี้ไม่ได้มาจากความมุ่งมั่น ความทุ่มเทต่องานของบุคคล ทุกอย่างจะขึ้นกับการได้รับคำชื่นชมจากผู้บริหาร ภาวะผู้นำแบบนี้จึงเป็นการระดมคนเขาทำงานและปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Ubben, Hughes & Norris, 2001, p.75)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership)

2. ผู้นำจะเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้อื่นร่วมมือและพึ่งพาอาศัยกันและกัน ผู้นำในรูปแบบนี้จะมอบหมายงาน และอำนาจให้คนอื่น เพื่อที่จะให้เกิดผลสำเร็จและบรรลุถึงเป้าหมาย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นวิธีเพิ่มคุณค่า (Value-added approach) เพราะกำหนดจุดมุ่งหมายที่จะหาเหตุผลว่า ทำไม มากกว่าที่จะหาว่าเป็นอะไร (Ubben, Hughes & Norris, 2001, p.76)

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน

เบิร์น (Burns, 1978, p.88) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในหนังสือที่ชื่อ Leadership ซึ่งเขียนจากงานวิจัยเชิงบรรยายเกี่ยวกับผู้นำทางการเมือง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำและผู้ตามต่างก็ส่งเสริมให้อีกฝ่ายหนึ่งมีคุณธรรม มีแรงจูงใจสูงขึ้น เมื่อเปรียบเทียบกับผู้นำแลกเปลี่ยน (Transaction leaders) ผู้นำการแลกเปลี่ยนทางการเมืองจะเสนอบริการแลกเปลี่ยน หรือเสนอให้รางวัลกับการกระทำบางอย่าง Burns แสดงความเห็นว่ ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องที่ต่อเนื่องกัน Bass (1985, p.1-17) ได้ขยายทฤษฎีของ Burns โดยกล่าวว่า ความต่อเนื่องที่ว่านี้ แท้จริงเห็นได้ชัดเจนว่าต่างกัน ต้องแยกออกเป็นภาวะผู้นำสองประเภท ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leader) คือ บุคคลผู้กระตุ้นผู้ตามให้ทำงานมากขึ้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถที่จะบรรลุผลได้ด้วยวิธีการใด วิธีการหนึ่งในสามวิธีที่สัมพันธ์กัน (Bass, 1985, p.1-17) ดังนี้

1. โดยการยกระดับความตระหนักระดับความสำนึกต่อความสำคัญและคุณค่าของผลลัพธ์เป้าหมาย และตระหนักความสำคัญของวิธีการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายเหล่านั้น
2. โดยการทำให้ผู้ตามเพิ่มความสนใจมากขึ้นต่อหมู่คณะ (Team) ต่อองค์การ หรือต่อระบบการอยู่ร่วมกันที่ใหญ่ขึ้น
3. โดยการเปลี่ยนระดับความต้องการตามลำดับของมาสโลว์ (Maslow) หรือขยายความจำเป็นและความต้องการของผู้ตาม

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่เหนือระดับความจำเป็นพื้นฐานขององค์การและสมาชิกขององค์การ ทั้งนี้เพื่อส่งเสริมให้เกิดมีความต้องการมากขึ้น และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงความมีศักยภาพ ผู้นำจะเพิ่มภาระงานประจำวันให้ขึ้นไปตามวิสัยทัศน์ร่วม และเป็นวิสัยทัศน์ระยะยาวขององค์การ เบิร์น (Burns, 1978) สนับสนุนว่า "...ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสำรวจแรงขับที่มีศักยภาพในตัวผู้ตาม หาวิธีที่จะทำให้พอใจกับความจำเป็นที่มากขึ้น และทำให้ผู้ตามรู้สึกผูกพันทั้งกายใจ..."

จุดประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การเปลี่ยนแปลงความสนใจของรายบุคคลไปสู่สาเหตุที่กว้างใหญ่กว่า ดังนั้นจึงต้องเปลี่ยนความสนใจส่วนตัวให้หันไปใส่ใจกับสิ่งที่ผู้คนทั้งหลายมีความสนใจและห่วงใย (Keeley, 1998 ,p.111-144) ลักษณะเบื้องต้นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ สิ่งที่เห็นชัดเจนว่าเป็นเป้าหมายร่วมกันหรือเป็นวิสัยทัศน์ร่วม ผู้นำและผู้ตามมีจุดประสงค์ซึ่งอาจแยกกัน แต่มีลักษณะที่เกี่ยวข้องกัน ต่อมากลายเป็นจุดประสงค์ร่วมกัน เช่นเดียวกับกับกรณีที่เกิดขึ้นในภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน (Burns, 1978)

Campbell, Margaret Hope (2003) ได้ทำการศึกษาวิจัยรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยท้องถิ่นที่มีประสิทธิภาพ ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำ ผู้บริหารต้องมีการสร้างแรงจูงใจ การกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาด้วยปัญญา การพิจารณาศักยภาพบุคลากรและการปฏิบัติให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร ผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำทางการบริหารจัดการที่มีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

กระบวนการบริหารจัดการ (Process management) ซึ่งเป็นตัวแปรแรกที่มีความสำคัญกับกระบวนการบริหารจัดการ คือ การนิเทศ ติดตาม และประเมินผลโดยสถานศึกษาต้องมีการจัดประชุมในระดับต่าง ๆ ตามช่วงเวลาที่เหมาะสม โดยเฉพาะการจัดประชุมย่อยหรือเฉพาะกลุ่มงาน กลุ่มสาระวิชา จะช่วยให้การติดตามการดำเนินงานเป็นไปอย่างรวดเร็ว และเมื่อประสบปัญหาสามารถแก้ไขได้ทันท่วงที การจัดประชุมนั้นสามารถนำผลการดำเนินงานเบื้องต้นมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายได้อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้สถานศึกษาต้องมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจนเป็นแบบแผนที่ทุกคนยอมรับและปฏิบัติตามกันอย่างเต็มใจซึ่งช่วยกระตุ้นให้บุคลากรประพฤติตนตามวัฒนธรรมองค์กร กล่าวคือ หากสถานศึกษาใดสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีแต่การทำงานแข่งขันกันปฏิบัติงาน แสดงความคิดเห็นร่วมมือกันทำงานเป็นทีมบุคคลใดที่ไม่สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมได้ ก็จะต้องพิจารณาตนเองเพื่อความอยู่รอดในสังคมนั้น ๆ แต่หากไม่สามารถปรับตัวได้ ก็จะไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุข แต่ถึงอย่างไรสถานศึกษาต้องมีกระบวนการในการบริหารงานด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะการจัดอุปกรณ์ เครื่องมือต่าง ๆ ที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจจะมีให้ใช้ในส่วนกลาง หรือฝ่ายงานต่าง ๆ อย่างเพียงพอและเหมาะสม เนื่องจากอุปกรณ์เทคโนโลยี เครื่องมือ เครื่องใช้ต่าง ๆ มีส่วนช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างรวดเร็ว หากสถานศึกษาไม่คำนึงถึงความสำคัญของการประชุมเพื่อติดตามการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและการให้บริการอุปกรณ์ เทคโนโลยี หรือเครื่องมือต่าง ๆ อย่างเพียงพอ อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

กระบวนการบริหารจัดการเป็นกลไกและตัวประสานที่สำคัญที่สุดในการประมวล ผลักดัน และกำกับให้ปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นทรัพยากรการจัดการประเภทต่าง ๆ สามารถดำเนินไปได้โดยมีประสิทธิภาพ จนบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ การเข้าใจถึงกระบวนการบริหารจัดการและการฝึกฝนให้มีทักษะสูงขึ้น จะช่วยให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ได้ กิจกรรมพื้นฐาน 4 ประการที่ทำให้เกิดกระบวนการบริหารจัดการ มีดังนี้

1) การวางแผน (Planning) หมายถึง กระบวนการในการกำหนดเป้าหมาย แผนงาน และตัดสินใจหาวิธีการที่ดีที่สุดที่ทำให้เป้าหมายนั้นบรรลุผลสำเร็จ

2) การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง กระบวนการในการจัดตั้งทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรที่ไม่ใช่บุคคล โดยวางแผนให้สามารถบรรลุผลสำเร็จขององค์การ

3) การนำและตั้งการ (Leading and directing) หมายถึง กระบวนการของการมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในการที่จะให้บุคคลอื่นมีพฤติกรรมในการทำงานที่ต้องการและทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

4) การควบคุม (Controlling) หมายถึง กระบวนการในการกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การให้เป็นไปตามมาตรฐาน และเป้าหมายที่องค์การคาดหวังและกำหนดไว้

สรุปได้ว่า การที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีการบริหารจัดการที่ดีจะทำให้มหาวิทยาลัยประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการ และสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย

7. การมีทรัพยากรมนุษย์ที่ดี

ผู้บริหารในสถานศึกษาต้องเป็นบุคลากรที่ผลักดัน ส่งเสริม สนับสนุน พัฒนาบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้เกิดการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ ก่อให้เกิดการพัฒนาและการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน เพื่อยกระดับความสามารถทางด้านวิชาการของคณาจารย์ (เกษญา แซ่มประเสริฐ, 2551, ออนไลน์) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วิจารณ์ พานิช (2547, น.33) ที่กล่าวว่า iva อาจารย์ที่มีความรู้ ความเข้าใจในการจัดการเรียนรู้ อาจารย์ก็จะมี การเรียนรู้ ได้แลกเปลี่ยน แบ่งปัน ขยายผลในกันและกัน ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรให้เพียงพอและมีประสิทธิภาพ

ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human resource development) หมายถึง ความพยายามที่จะพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ของคุณภาพในสถาบัน และจุดประสงค์ของการปฏิบัติงาน สถาบันจะสร้างบรรยากาศ ที่นำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ การร่วมกันทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าของสถาบัน และบุคลากรเกี่ยวข้อง สถาบันจะมีการกำหนดแผนในการพัฒนาบุคลากร ทั้งในด้านทักษะและคุณภาพชีวิต มีระบบการประเมินคุณภาพของผลงาน ระบบการให้ผลตอบแทน แก่บุคลากร มีการอบรมและพัฒนาบุคลากรทุกระดับอย่างสม่ำเสมอ เปิดโอกาสและส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง และสร้างสรรค์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นับว่า เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยรวม โดยเฉพาะแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 ซึ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสำคัญ เพราะถือว่ามนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการบริหารและจัดการ ถ้ามนุษย์ได้รับการพัฒนาทุกอย่างจะพัฒนาง่ายขึ้น (สมชาย เทพแสง, 2548, น.25)

การที่สถาบันมีทรัพยากรมนุษย์ที่ดีต้องมีการวางแผนในการพัฒนาบุคลากร เพราะมนุษย์เป็นทรัพยากรอย่างหนึ่งของโลกที่สามารถเพิ่มคุณค่าได้มาก สามารถก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาหน่วยงานและสอดคล้องกับนโยบายการปฏิรูปการศึกษา (John & Mathias, 1994, p.124 ; Herman, 1995, p.14–18 ; Shipe, 1998, p.46 อ้างถึงใน สมชาย เทพแสง, 2548, น.55)

ทรัพยากรมนุษย์ที่ดีควรได้รับการอบรมให้ได้รับความรู้ตามความถนัด รวมทั้งเพิ่มพูนทางด้านทักษะวิชาชีพ โดยเชื่อว่าการอบรมบุคลากรด้านการปฏิบัติงานตามความถนัดและความสนใจส่งผลให้บุคลากรปฏิบัติงานตามความจำเป็น และบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ดี บุคลากรจะสามารถทำงานได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพสูง (สมชาย เทพแสง, 2548, น.56-57)

สรุปได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการวางแผนพัฒนาบุคลากร การใช้วิชาการฝึกอบรม การส่งเสริมขวัญ กำลังใจแก่บุคลากรในสถาบันให้ได้รับการพัฒนาเต็มศักยภาพของตน

8. สภามหาวิทยาลัยมีธรรมาภิบาลระดับสูง

หลักการและแนวคิดของการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลมีพื้นฐานมาจาก สถานการณ์ด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม การบริหารของรัฐทั่วประเทศ และต่างประเทศที่เกิดวิกฤตทางเศรษฐกิจระดับโลกทำให้เกิดการบูรณาการแนวคิดการบริหารจัดการที่ดี เพื่อนำมาใช้กับปัญหาความเปลี่ยนแปลงในทุกด้าน อันนำไปสู่การควบคุมระบบการบริหาร รวมถึงพฤติกรรมการทำงานของคน อย่างโปร่งใส ซื่อสัตย์ ยุติธรรม ตรวจสอบได้โดยที่องค์กรเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและพัฒนา (Organization for Economic Cooperation and Development: OECD) ได้ให้ความหมายธรรมาภิบาลว่า เป็นลักษณะความสัมพันธ์ วิธีการ และเครื่องมือ ซึ่งจะก่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างรัฐกับประชาชน ทั้งในส่วนที่เป็นการดำเนินการ ในฐานะของปัจเจกบุคคล และที่เป็นการดำเนินการในลักษณะที่เป็นสถาบัน รวมถึงประสิทธิภาพของการจัดการปกครอง และการบริหาร มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนา มีคุณสมบัติและองค์ประกอบ คือ การมีส่วนร่วม (Participation) มีกฎ ระเบียบ (Rule of law) มีความโปร่งใส (Transparency) มีภาระหน้าที่ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Responsiveness) ต้องมีความรับผิดชอบ (Accountability) มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Effectiveness and efficiency)

สภามหาวิทยาลัย กล่าวคือ ธรรมาภิบาลของคณะกรรมการจะทำให้ดำเนินกิจกรรมด้วยความยุติธรรม โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้อย่างรอบด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการบริหารงานในรูปของคณะกรรมการ ซึ่งจะประกอบไปด้วย บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัย โดยจะต้องมีการเปิดเผยผลการดำเนินการต่อสาธารณะ การบริหารงานต้องโปร่งใส ตรวจสอบได้ สามารถสร้างความไว้วางใจ ความมั่นใจ ตั้งมั่นในความเป็นธรรม มีความรับผิดชอบต่อสังคม ป้องกันไม่ให้เกิดผลเชิงลบต่อสถาบัน (บวรศักดิ์ อุวรรณโณ, 2542 น.17)

หลักธรรมาภิบาลมี 6 หลักได้แก่

หลักนิติธรรม คุณธรรม ความรับผิดชอบ ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม ความคุ้มค่า และหลักการพัฒนาที่ยั่งยืน 4 หลัก ได้แก่ การใช้ยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาอย่างรอบด้าน การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ การสร้างองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง การมีวัฒนธรรมองค์กรเพื่อการพัฒนาในการบริหารงาน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (บุญบง ชัยเจริญวัฒน์ และบุญมี ลี, 2544. น.24)

หลักนิติธรรมประกอบด้วย กฎระเบียบที่ทามหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้ร่วมกันกำหนดขึ้นให้สอดคล้องกับ กฎระเบียบ กฎหมาย นโยบายของสภามหาวิทยาลัย

หลักคุณธรรมประกอบด้วย มีการปฏิบัติหน้าที่ โดยยึดมั่นในความถูกต้อง ดีงาม มีการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรเป็นผู้มีคุณธรรม การสร้างความเสมอภาพ

หลักความรับผิดชอบ ประกอบด้วยมีการทำงานตามโครงสร้างองค์กรการบริหารงาน มีการกระจายอำนาจสู่บุคลากรระดับต่าง ๆ มีการสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรมีความรับผิดชอบ

หลักความโปร่งใส ประกอบด้วยมีการดำเนินงานต่าง ๆ อย่างเปิดเผย มีการปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศ ให้มีความถูกต้อง เป็นปัจจุบัน สม่าเสมอ มีกลไกและปรับปรุงกลไก การตรวจสอบผลการดำเนินงานในทุกชั้นตอน มีการรายงานผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ

หลักการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย การเปิดโอกาสให้บุคลากรและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการดำเนินการต่าง ๆ สนับสนุนการมีส่วนร่วมในการบริหารภายในองค์กรแสวงหาความร่วมมือจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

หลักความคุ้มค่า ประกอบด้วย การสร้างความตระหนัก การใช้กลยุทธ์ในการบริหารงาน ให้ประสบผลสำเร็จทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ มีการใช้เทคนิคการบริหารคุณภาพ ในการดำเนินการ มีการใช้เทคโนโลยีเพื่อการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม

การสร้างยุทธศาสตร์การพัฒนารอบด้าน ประกอบด้วย การสร้าง และดำเนินการตามกระบวนการทัศน์ในการพัฒนา มีกระบวนการบริหารที่เป็นระบบ มีการวางแผนร่วมมือกันในเครือข่ายอย่างหลากหลาย มีการเพิ่มขีดความสามารถดำเนินงานในมหาวิทยาลัย

การสร้างเครือข่ายความร่วมมือประกอบด้วย การแสวงหาความร่วมมือทั้งในและนอกมหาวิทยาลัย ในการสนับสนุน ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือ ในการเพิ่มสมรรถนะคนในองค์กร การมีรูปแบบเครือข่ายความร่วมมือที่หลากหลาย

การสร้างองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย การจัดระบบการจัดเก็บสะสมองค์ความรู้ การสร้างแหล่งการเรียนรู้ การสร้างองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง การสนับสนุนให้เกิดการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ การเผยแพร่องค์ความรู้

หลักการมีวัฒนธรรมองค์กรเพื่อการพัฒนา ประกอบด้วย การสร้างคุณลักษณะของบุคลากรที่จะพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ในระดับบุคคล กลุ่ม และสังคม ทั้งด้านพฤติกรรม ความคิด ที่เอื้อต่อการทำงานให้สำเร็จ การสร้างบรรยากาศในองค์กรที่เอื้อต่อความสำเร็จ การมีวัฒนธรรมที่มีคุณภาพ

หลักการสร้างยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาอย่างรอบด้าน ประกอบด้วย

1. การสร้างและดำเนินการตามกระบวนการทัศน์ในการพัฒนา
2. มีกระบวนการการบริหารที่เป็นระบบ
3. มีการวางแผนร่วมมือกันในเครือข่ายอย่างหลากหลาย
4. มีการเพิ่มขีดความสามารถการดำเนินงานในมหาวิทยาลัย

หลักการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ประกอบด้วย

1. การแสวงหาความร่วมมือทั้งในและนอกมหาวิทยาลัย
2. การสร้างแหล่งการเรียนรู้
3. การสร้างองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง
4. การสนับสนุนให้เกิดการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้
5. การเผยแพร่องค์ความรู้

หลักการมีวัฒนธรรมองค์กรเพื่อการพัฒนา ประกอบด้วย

1. การสร้างคุณลักษณะของบุคลากรที่พัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ในระดับบุคคล กลุ่ม และสังคม ทั้งด้านพฤติกรรม ความคิด ที่เอื้อต่อการทำงานให้สำเร็จ
2. การสร้างบรรยากาศในองค์กรที่เอื้อต่อความสำเร็จ
3. การมีวัฒนธรรมที่มีคุณภาพ
4. การส่งเสริมให้มีพฤติกรรมที่เอื้อต่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อสนับสนุนพฤติกรรมให้เกิดความคงทน

สรุปได้ว่า การที่สภามหาวิทยาลัยในระดับสูงมีธรรมาภิบาลจะเป็นแนวทางให้การบริหารจัดการ มีความโปร่งใส และเปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ผู้ที่อยู่ในสภาพต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นผู้ที่มิคุณธรรม จริยธรรม สามารถกำหนดวัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์และนำไปปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม

9. กลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาด

ในขณะที่โลกย่างเข้าสู่ศหัสวรรษใหม่ การเปลี่ยนแปลงรอบ ๆ ตัวเราได้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และเกิดขึ้นตลอดเวลา องค์กรทั่วโลกต่างให้ความสำคัญแก่การตลาด เพื่อที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้ การตลาดเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งในการดำเนิน

ธุรกิจ ไม่ว่าจะผลิตภัณฑ์จะมีลักษณะและคุณภาพดีเลิศขนาดไหน ถ้าองค์กรมิได้ดำเนินหน้าที่การตลาด ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความสำเร็จก็ย่อมจะไม่บังเกิดขึ้นแก่องค์กรดังกล่าว การวางแผนกลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาดจะต้องคำนึงถึง ความสามารถในการตอบสนอง ความต้องการของผู้บริโภค และการดำเนินกิจกรรมทางการตลาดต้องสอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพราะการตลาดเป็นกิจกรรม หรือกระบวนการธุรกิจ ในการทำให้เกิดการซื้อขาย และตอบสนองความพอใจสูงสุดมาสู่ผู้บริโภครวมทั้งผู้ผลิตด้วย

Kotler and Armstrong (1999, p.3) ให้ความหมายของการตลาด คือ กระบวนการทางสังคม และการดำเนินการที่บุคคลและกลุ่มบุคคลได้รับสิ่งที่จำเป็นและต้องการ โดยผ่านการสร้างสรรค์ และการแลกเปลี่ยนผลิตภัณฑ์ และคุณค่ากับผู้อื่นซึ่งมีความสอดคล้องกับ McCarthy and Perreault (1993, p. 8-12) ที่ให้ความหมายของการตลาดไว้สองระดับ คือ ระดับจุลภาคที่เน้นกิจกรรม ที่ดำเนินการภายในองค์กรแต่ละองค์กร และระดับมหภาคที่เน้นสวัสดิการเศรษฐกิจของสังคม โดยรวม ค่านิยมของการตลาดทั้งสองระดับมีดังนี้ คือ 1) การตลาดระดับจุลภาค (Micro-marketing) คือ การดำเนินกิจกรรมที่ค้นหาความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการคาดคะเน ความต้องการของผู้รับบริการ และการกำหนดทิศทางการเคลื่อนที่ของสินค้าและบริการที่ใช้ ตอบสนองความต้องการจากผู้ผลิตไปสู่ผู้รับบริการ และ 2) การตลาดระดับมหภาค (Macro-marketing) คือ กระบวนการทางสังคมที่กำหนดทิศทางการเคลื่อนที่ของสินค้าและบริการ อย่างประหยัด จากผู้ผลิตไปยังผู้บริโภคด้วยวิธีการที่ทำให้เกิดความสอดคล้องกันระหว่างอุปสงค์ และอุปทานอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ของสังคม

กลยุทธ์การตลาด (Marketing strategy) เป็นวิธีการใช้เครื่องมือการตลาด (ส่วนผสม การตลาด) เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าและส่วนผสมการตลาด (Marketing mix) หมายถึง การมีสินค้าที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายได้ ขายในราคาที่ผู้บริโภค ยอมรับได้ และผู้บริโภคยินดีจ่ายเพราะมองเห็นว่า คຸ້ມ รวมถึงการจัดจำหน่ายสินค้าให้ สอดคล้องกับพฤติกรรมซื้อเพื่อให้ความสะดวกแก่ลูกค้า ด้วยความพยายามจงใจให้เกิด ความชอบในสินค้าและพฤติกรรมอย่างถูกต้อง ที่เรียกว่าส่วนผสมการตลาด (Marketing mix) ซึ่ง ประกอบด้วย 4P's ดังนี้

1. ผลิตภัณฑ์ (Product) หมายถึง การมีสินค้าที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า กลุ่มเป้าหมายได้
2. ราคา (Price) หมายถึง การมีราคาที่ผู้บริโภคยอมรับได้และยินดีจ่ายเพราะมองเห็นว่า คຸ້ມ

3. การจัดจำหน่าย (Price) หมายถึง การจัดจำหน่าย กระจายสินค้าให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของการซื้อหาและให้ความสะดวกแก่ลูกค้า

4. การส่งเสริมการตลาด (Promotion) เป็นการใช้ความพยายามจงใจให้เกิดความชอบในสินค้าที่นำเสนอซึ่งต้องมีการประชาสัมพันธ์

Kotler and Fox (1995, p.10-12) ได้กล่าวว่าขั้นตอนของการวิวัฒนาการของตลาดสถาบันการศึกษามีทั้งหมด 6 ยุค คือ

ยุคที่ 1 การตลาดเป็นสิ่งไม่จำเป็น ในยุคนี้สถาบันการศึกษาจำนวนมากมีสมมุติฐานว่าคุณค่าของการศึกษาเป็นสิ่งที่สังเกตเห็นได้ชัดเจน นักศึกษาจะสมัครเข้าเรียนเพราะเขาต้องการสิ่งที่ดี สถาบันการศึกษานำเสนออย่างแท้จริง

ยุคที่ 2 การส่งเสริมการตลาด ในยุคนี้สถาบันการศึกษาพบว่า จำนวนนักศึกษาที่สอบเพื่อเข้าศึกษาต่อมีจำนวนไม่เพียงพอ ดังนั้นสถาบันจึงต้องส่งเสริมการตลาด โดยมีฝ่ายขายทำหน้าที่พนักงานขาย เพื่อเยี่ยมลูกค้าและส่งคู่มือการศึกษา แผ่นพับ และโปสเตอร์ให้กับลูกค้าเป้าหมาย เพื่อชักชวนให้เข้าสู่สถาบัน

ยุคที่ 3 การตลาด คือ การแบ่งส่วนตลาดและการวิจัยตลาด ในยุคนี้สถาบันมีการแบ่งตลาดออกเป็นส่วนย่อยแล้วตัดสินใจว่า จะเข้าส่วนใดและมีการวิจัยตลาดเพื่อหาสารสนเทศที่เหมาะสมและทันกับเวลา

ยุคที่ 4 การตลาด คือ การกำหนดตำแหน่งตลาด ในยุคนี้สถาบันการศึกษามีการกำหนดตำแหน่งตลาด (Positioning) ตามภาพพจน์ที่สถาบันต้องการสร้างขึ้นมา ทำให้สถาบันมีความโดดเด่นจากคู่แข่งและมีความสอดคล้องกับความต้องการของนักศึกษามากที่สุด

ยุคที่ 5 การตลาด คือการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ในยุคนี้สถาบันการศึกษาพิจารณาสภาพแวดล้อมทั้งหมดที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของสถาบัน ดังนั้นสถาบันจึงต้องเพิ่มขยายการวางแผนเพื่อระบุแนวโน้มหลักที่สำคัญ และเพื่อประเมินว่าตัวสถาบันจะสามารถตอบสนองแนวโน้มเป็นอย่างไร ผู้บริหารต้องมียุทธศาสตร์ในการชักชวนนักศึกษาให้มาเข้าเรียนในสถาบัน

ยุคที่ 6 การตลาด คือ การจัดการการลงทะเบียนในขั้นนี้จะมองถึงความสัมพันธ์กับนักศึกษาแต่ละคนที่สมัครใจเข้าศึกษาตั้งแต่เริ่มลงทะเบียนจนถึงสำเร็จการศึกษา รวมทั้งขยายความพึงพอใจไปยังศิษย์เก่า และผู้บริจาค หรือผู้สนับสนุนสถาบัน การจัดการการลงทะเบียนเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงวิธีปกติของการผลิต โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะตอบสนองความจำเป็นของนักศึกษา

สำราญ บุญเจริญ (2550, น.238-243) ศึกษาสภาพตลาดของการอุดมศึกษา และช่องทางการสรรหานักศึกษาระดับปริญญาตรีของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เพื่อตั้งคราะห้ส่วนประสม

การตลาด (marketing mix) ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พบว่า กลยุทธ์การตลาดสำหรับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเรียกว่า A-PIPE Mu model ประกอบด้วยกลยุทธ์ต่อไปนี้

1. กลยุทธ์การเจาะตลาดปัจจุบัน (P : Penetration strategy) การเจาะตลาดปัจจุบันเน้นการส่งเสริมการตลาด และการสรรหากลุ่มเป้าหมายจากตลาดปัจจุบัน และหลักสูตร หรือโปรแกรมการศึกษาที่มีอยู่ในปัจจุบันของสถาบัน เช่น ภาคกลางเน้นครอบครัวที่บิดามารดาประกอบอาชีพส่วนตัว รัฐบาล หรือเป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจ

2. กลยุทธ์การขยายตลาด (E : Expansion strategy) การขยายตลาดเป็นการเพิ่มพื้นที่หลักสูตร และโปรแกรมการเรียนการสอน การให้บริหารทางวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนครอบคลุมตลาดได้มากขึ้น เช่น การขยายตัวเชิงภูมิศาสตร์ เปิดชั้นเรียนของหลักสูตร/สาขาวิชาที่เปิดสอนในปัจจุบัน ให้กับตลาดเป้าหมายใหม่ ได้แก่ ผู้นำชุมชน นักการเมืองท้องถิ่น พระสามเณร ผู้สูงอายุหรือบุคลากรผู้มีงานประจำที่ต้องการปรับวุฒิ

3. กลยุทธ์ราคา (P : Price strategy) กลยุทธ์ด้านราคาใช้กลยุทธ์กำหนดค่าหน่วยกิตให้หลากหลายตามหลักสูตรหรือโปรแกรมที่ศึกษา ให้ส่วนลดในรูปแบบของทุนการศึกษาบางส่วน ให้ผ่อนชำระค่าเล่าเรียนได้ หาแหล่งเงินกู้ให้ กำหนดค่าเล่าเรียนแบบเหมาจ่ายเป็นรายภาคการศึกษา

4. กลยุทธ์การสร้างภาพพจน์สถาบัน (I : Image strategy) ชื่อเสียงและคุณภาพของอาจารย์เป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่กลุ่มเป้าหมายใช้ตัดสินใจเลือกสถาบันอุดมศึกษา กลวิธีที่ทำให้สถาบันมีชื่อเสียงและภาพพจน์ที่ดี และทำให้มีอาจารย์ที่มีคุณภาพ

5. กลยุทธ์พันธมิตร (A : Alliance strategy) กลยุทธ์ด้านนี้เป็นการทำความร่วมมือกับหน่วยงาน หรือองค์กรภายนอกสถาบัน ในด้านการเรียนการสอน การบริการและการส่งเสริมการตลาด เช่น ร่วมมือกับโรงเรียนหรือวิทยาลัยด้านอาชีวศึกษา เพื่อให้ส่งนักศึกษาที่สำเร็จการศึกษาระดับ ปวส. มาศึกษาต่อที่สถาบัน โดยเสนอผลตอบแทนให้ทั้งนักศึกษาและโรงเรียนร่วมมือกับองค์กรธุรกิจและองค์กรของรัฐเพื่อการแลกเปลี่ยนทางวิชาการ

6. กลยุทธ์หน่วยงานการตลาด (Marketing Unit) เพื่อสนับสนุนงานด้านการตลาดของสถาบัน ควรจัดตั้งหน่วยงานการตลาดขึ้นภายในสถาบันเพื่อดำเนินงานและประสานงานด้านการตลาด ผู้บริหารหน่วยงานนี้ ควรเป็นระดับรองอธิการบดีหรือผู้ช่วยอธิการบดี

จากข้อมูลดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า แต่ละสถาบัน/มหาวิทยาลัยต้องมีการวางแผนกลยุทธ์เชิงรุกที่เหมาะสม โดยแต่ละมหาวิทยาลัยจะต้องมีอัตลักษณ์ความเป็นตัวตนของตนเองให้ชัดเจน ต้องคำนึงถึงความจำเป็น ความต้องการ ความสนใจของตลาดเป้าหมาย มีการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค กำหนดแนวทางของการดำเนินการทางการตลาด ให้มหาวิทยาลัย

สามารถขยายตัวในกลุ่มเป้าหมายได้เพียงพอ สร้างความพึงพอใจให้กลุ่มลูกค้าและมีคุณภาพ มีกำไร ในระยะยาว Kotler and Armstrong (1999, p.3-11)

10. การจัดการด้านสาธารณูปโภคและสารสนเทศที่ดี

การจัดการด้านสาธารณูปโภคเป็นเรื่องอำนวยความสะดวก ในเรื่องไฟฟ้า น้ำประปา อาคารสถานที่ การบำรุงรักษาลิฟต์ ระบบปรับอากาศ ระบบไฟฟ้าและแสงสว่าง รวมไปถึง การบำรุงรักษาอุปกรณ์ต่าง ๆ การบำรุงรักษาเชิงป้องกัน โดยมีการจัดทำระบบการจัดการเก็บข้อมูล ในเรื่องการบริหารต่าง ๆ ในการจัดการด้านสาธารณูปโภคจะต้องวางแผนในการดำเนินงาน แผนการดูแลรักษาให้บริการของหน่วยงานที่ทำสัญญาจ้างมาดูแลระบบสาธารณูปโภค จัดหาและ เปรียบเทียบค่าใช้จ่ายซึ่งเป็นราคาบริษัท ผู้รับเหมาต้องเลือกที่มีคุณธรรม และคุ้มค่าที่สุด ต้องมี การประชาสัมพันธ์การใช้ระบบภายในอาคารให้นักศึกษาและผู้ใช้บริการ นำเสนอข้อมูลที่ ทันต่อเหตุการณ์ และกฎ ระเบียบใหม่ ๆ

มหาวิทยาลัยควรจะวางแผนงานในกรณีเกิดเหตุฉุกเฉิน และการปฏิบัติในกรณีเกิดเหตุ ฉุกเฉินเพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นให้เป็นไปได้ด้วยความเรียบร้อย พร้อมทั้งสามารถติดต่อ ประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง แล้วรายงานผลให้ผู้บริหารทราบได้ทันที เหตุฉุกเฉิน ต่าง ๆ ได้แก่ ระบบสัญญาณอัคคีภัย ระบบดับเพลิงชนิดต่าง ๆ ในอาคาร ระบบลิฟต์ติดค้าง ระบบปรับอากาศ ระบบไฟฟ้า ระบบน้ำประปา และระบบการสื่อสารภายในอาคารขัดข้อง การรั่วซึมของน้ำในส่วนต่าง ๆ และขั้นตอนการติดต่อนอกเวลาทำการ

มหาวิทยาลัยต้องดำเนินการดูแลบำรุงรักษาระบบสาธารณูปโภคให้มีประสิทธิภาพทุก ๆ ด้าน ด้วยความเป็นระเบียบเรียบร้อย และวางระบบการทำงานตามมาตรฐานงานช่างที่ดี (จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย, 2554)

ส่วนการบริการด้านสารสนเทศ มุ่งเน้นเพื่อตอบสนองความต้องการของนักศึกษาและ บุคลากรภายในมหาวิทยาลัย เพื่อสนับสนุนการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีให้อยู่ในระดับแนวหน้า ของประเทศ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตได้ร่วมกันกำหนดพันธกิจทางด้านสารสนเทศดังนี้

1. การให้บริการคอมพิวเตอร์และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนการสอนและ งานวิจัย

2. การพัฒนาระบบงานคอมพิวเตอร์และสารสนเทศเพื่อการบริหารงานของมหาวิทยาลัย

3. การบริการวิชาการด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ

นอกจากนี้ยังได้ระดมความคิดเห็น กำหนดกรอบแนวทางอันจะนำไปสู่การพัฒนาระบบ สารสนเทศรองรับการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยมีเป้าประสงค์ว่า มหาวิทยาลัย

จะต้องมีระบบสารสนเทศและการจัดการระบบฐานข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ และทันสมัย เพื่อรองรับการบริหารงานและการจัดการองค์ความรู้ ในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับว่า เทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนสำคัญมาก โดยเฉพาะการใช้อินเทอร์เน็ตซึ่งจะช่วยให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่สามารถทำได้ง่ายขึ้น รวมทั้งระบบฐานข้อมูลที่ทันสมัย ซึ่งจะมีส่วนช่วยในการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อาจกล่าวได้ว่า เทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนสำคัญในการช่วยให้นักวิชาการสามารถค้นหาความรู้ การนำความรู้ไปใช้ มีการวิเคราะห์ข้อมูล และการจัดเก็บให้เป็นระเบียบ โดยจะต้องคำนึงถึงการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์กร จะต้องมั่นใจว่าระบบเทคโนโลยีนั้นสามารถเชื่อมโยง และบูรณาการกับระบบเดิมที่มีอยู่ได้ จึงทำให้การแลกเปลี่ยนความรู้ เกิดได้รวดเร็ว และสะดวกขึ้นมาก

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับอุดมศึกษาทั้งในและต่างประเทศ มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรที่ได้รับการยอมรับว่า มีความสำคัญต่อประเทศชาติเป็นอย่างสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาวะที่ทั่วโลกกำลังตื่นตัวกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และกว้างขวาง มหาวิทยาลัยในฐานะองค์กรหนึ่งของสังคม ก็ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนี้ ที่ทำให้ต้องมีการปรับตัว และเตรียมพร้อมเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยเหตุที่การปรับตัวของมหาวิทยาลัยมีลักษณะพิเศษที่เป็นการปรับตัวเพื่อความเป็นผู้นำ ชี้นำแนวทางการเปลี่ยนแปลงของสังคม ให้สังคมเปลี่ยนแปลงและปรับไปในทิศทางที่มีคุณค่า การกระทำใด ๆ ที่พื้นฐานมาจากประสบการณ์ที่ผ่านมา จะใช้ไม่ได้อีกต่อไป หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง เรากำลังอยู่ในยุคของการประยุกต์ความรู้ใหม่กับสถานการณ์ใหม่ตลอดเวลา ดังนั้น ปัญหาการปรับตัวและเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง จึงเป็นปัญหาเฉพาะหน้าที่ท้าทายวงการอุดมศึกษาของโลกในขณะนี้

จะเห็นได้ว่าในศตวรรษใหม่นี้ การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างรวดเร็วมากในทุก ๆ ด้าน ดังนั้นการศึกษาจะต้องมีความยืดหยุ่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการศึกษาในระดับอุดมศึกษาที่ต้องผลิตบัณฑิตรองรับระดับผู้นำของประเทศและของสังคมโลก ซึ่งจะเน้นการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ โดยนำเทคโนโลยีทุกด้านมาใช้เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ผู้บริหารต้องรู้จักการจัดการเทคโนโลยี โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีในด้านการเปลี่ยนแปลง ด้านการแข่งขันและด้านการบริหารจัดการ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

สุมาลี จันทร์ชลอ (2540) ได้ศึกษาปัจจัยแวดล้อมที่สัมพันธ์กับความต้องการของบุคลากรในการออกนอกระบบของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ปัจจัยแวดล้อมในสถาบัน 2) รูปแบบมหาวิทยาลัยและการตัดสินใจออกเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรและปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของบุคลากร ผลการวิจัยด้านปัจจัยแวดล้อม พบว่า ข้าราชการหญิงมีความพอใจระบบบริหารมากกว่าข้าราชการชาย ข้าราชการต่างคณะกันมีความพอใจด้านระบบบริหาร ขวัญและกำลังใจงบประมาณ ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่ได้รับแตกต่างกัน ข้าราชการที่มีระยะเวลาการทำงานต่างกันมีความพอใจด้านระบบบริหารและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่างกัน ข้าราชการที่มีเงินเดือนต่างกันมีความพอใจต่างกันด้านโครงสร้างองค์กร ระบบบริหาร ขวัญและกำลังใจ รวมทั้งค่าตอบแทน ข้าราชการชาย/หญิง มีแรงจูงใจและความรับผิดชอบไม่ต่างกัน แต่ข้าราชการที่มีอายุน้อยกว่า 34 ปี มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มากกว่าข้าราชการที่มีอายุมากกว่า ข้าราชการสาย ก และสาย ข มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และความรับผิดชอบมากกว่าข้าราชการสาย ค ด้านความต้องการและการตัดสินใจ ข้าราชการที่มีตำแหน่งบริหารมีระดับการตัดสินใจออกเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยในกำกับสูงกว่าข้าราชการที่ไม่มีตำแหน่งบริหาร แต่ค่าเฉลี่ยการตัดสินใจอยู่ในระดับไม่แน่ใจ สมการนี้สามารถพยากรณ์การตัดสินใจได้ร้อยละ 37 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร พบว่าการตัดสินใจออกเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับรูปแบบของมหาวิทยาลัยใหม่ ความพอใจด้านโครงสร้างองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับระบบบริหาร ขวัญกำลังใจ ค่าตอบแทน และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลากร แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับความรับผิดชอบ

ผลการศึกษาด้านนักศึกษา นักศึกษาวิศวกรรมศาสตร์พอใจด้านอาจารย์ การเรียนการสอน สิ่งอำนวยความสะดวกน้อยกว่านักศึกษาครุศาสตร์อุตสาหกรรม ส่วนนักศึกษาคณะวิศวกรรมศาสตร์ คณะทรัพยากรร่วมกับคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และเทคโนโลยีสารสนเทศพอใจบรรยากาศทางสังคมและการบริหารน้อยกว่านักศึกษาคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม คณะวิทยาศาสตร์และคณะพลังงานและวัสดุ นักศึกษาคณะพลังงานและวัสดุพอใจด้านหลักสูตรมากกว่านักศึกษาคณะวิศวกรรมศาสตร์และคณะทรัพยากรฯ ร่วมกับคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ นักศึกษามีความพอใจด้านต่างๆ และมีทัศนคติที่ดีต่อสถาบันมากกว่านักศึกษาเก่า

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2528) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นเกี่ยวกับการออกนอกระบบราชการของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของอาจารย์เกี่ยวกับระบบบริหารด้านการเงิน วิชาการ และงานบุคคล ผลการวิจัยสรุปว่า ปัญหาที่พบ คือ ในด้านวิชาการ อาจารย์ไม่ค่อยมาทำงาน ขาดการปรับปรุงตนเอง รวมทั้งขาดการทำวิจัย เงินเดือนของอาจารย์ค่อนข้างต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับภาคเอกชน นอกจากนี้ยังพบว่า ข้อมูลที่มีผู้เห็นด้วยเกินกว่าร้อยละ 50 คือ 1) ด้านการเงิน ได้แก่ ควรเพิ่มเงินประจำตำแหน่งอื่น ๆ นอกเหนือจากเงินประจำตำแหน่งบริหาร และตำแหน่งทางวิชาการ สถาบันควรหารายได้จากบริการทางวิชาการ รัฐควรให้เงินกองทุนแก่สถาบัน และสถาบันควรมีคณะกรรมการเพื่อตรวจสอบการบริหารกองทุนของรัฐ 2) ด้านการบริหารบุคคลพบว่า ตำแหน่งผู้บริหารเป็นได้ทั้งบุคคลภายในและภายนอก แต่ต้องมาจากการสรรหา และควรใช้ระบบสัญญาจ้าง ส่วนอัตราจ้างกำหนดตามความสามารถและประสบการณ์ โดยประเมินตามผลงาน สถาบันสามารถกำหนดระเบียบในการบริหารบุคคลของตนเองได้ 3) ด้านการบริหารวิชาการ ตำแหน่งศาสตราจารย์ควรอยู่ในการพิจารณาผลงานวิชาการของสถาบัน ควรมีการแลกเปลี่ยนอาจารย์ระหว่างมหาวิทยาลัย และมีความร่วมมือทางวิชาการระหว่างมหาวิทยาลัยทั้งในและต่างประเทศ นอกจากนี้ควรมุ่งการผลิตบัณฑิตในระดับสูงกว่าปริญญาตรี

พรทิพย์ ดีสมโชค (2537) ศึกษาวิจัยเรื่อง “แนวคิดและพัฒนาการเกี่ยวกับความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยไทย : การวิเคราะห์เชิงประวัติศาสตร์” พบว่า แนวความคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงสถานภาพของมหาวิทยาลัยของรัฐไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีดังนี้

วันที่ 5 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2471 สมเด็จพระมหิตลาธิเบศรอดุลยเดชวิกรม พระบรมราชชนก ในครั้งดำรงพระราชอิสริยยศเป็นสมเด็จพระเจ้าพี่ยาเธอเจ้าฟ้ากรมขุนสงขลานครินทร์ ได้ทรงมีบันทึกรายงานความเห็นเรื่องโครงการมหาวิทยาลัย ทูลพระवरวงศ์เธอ พระองค์เจ้าธานีนิวัต เสนาบดีกระทรวงธรรมการในขณะนั้น ด้วยทรงเล็งเห็นว่า จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ภายใต้อำนาจรับผิดชอบของกระทรวงธรรมการ มีสถานภาพเป็นหน่วยราชการ ยังขาดความเป็นอิสระในการบริหารจัดการ ไม่เหมาะสมกับศักยภาพในการพัฒนามหาวิทยาลัย ดังความว่า “...มหาวิทยาลัยควรเป็นคณะอิสระขึ้นแก่องค์พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวโดยตรง หรือขึ้นแก่คณะอภิรัฐมนตรี เช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยออกซฟอร์ดและเคมบริดจ์ ก็ขึ้นกับเฮาส์ออฟลอร์ด มิได้ขึ้นกับบอร์ดออฟเอ็ดดูเคชั่น...” แนวคิดนี้เป็นแนวคิดในลักษณะ “มหาวิทยาลัยของพระมหากษัตริย์ แต่ไม่ใช่ส่วนราชการ” มหาวิทยาลัยมีความเป็นอิสระในการปกครองตนเอง โดยมีสภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุด ประกอบด้วย คณะวิชา คณะสภาเซเนต และคณะผลประโยชน์ การดำเนินการทุกอย่างสอดคล้องที่สภามหาวิทยาลัย

ในปีพ.ศ.2476 พบว่า นายปรีดี พนมยงค์ นายกรัฐมนตรีในขณะนั้นร่วมกันจัดตั้งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์และการเมืองที่มีความเป็นอิสระจากระบบราชการ มากกว่าจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กล่าวคือ คณะกรรมการมหาวิทยาลัยส่วนหนึ่งมาจากฝ่ายรัฐบาล และอีกส่วนหนึ่งมาจากสภาผู้แทนราษฎร มหาวิทยาลัยมีอิสระทั้งด้านการบริหาร ด้านวิชาการ และที่สำคัญที่สุดคือ ด้านการเงิน รัฐบาลให้เงินอุดหนุนเท่านั้น เป็นการมุ่งสร้างกลไกบริหารและกระบวนการทำงานภายในมหาวิทยาลัยที่เรียบง่าย กระชับและคล่องตัว ในช่วงนั้นคณะกรรมการมหาวิทยาลัยวางรากฐานการพึ่งตนเองโดยซื้อกิจการธนาคารเอเชีย รวมทั้งลงทุนในวิสาหกิจอื่น ๆ อีกหลายแห่ง แนวคิดนี้ คือ “มหาวิทยาลัยของรัฐแต่ไม่เป็นส่วนราชการ”

แนวคิด “มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” ตั้งแต่ปี พ.ศ.2507 เริ่มมีการสัมมนาของคณาจารย์มหาวิทยาลัย เรื่องปัญหาและบทบาทของมหาวิทยาลัยในประเทศไทย ที่คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยการพิจารณาปัญหาการบริหารมหาวิทยาลัยในแง่มุมต่าง ๆ ซึ่งได้โยงไปสู่ความคิดที่ว่ามหาวิทยาลัยควรจะออกจากระบบราชการและต่อมามีสัมมนาที่สวนวชิรวิเศษ จังหวัดสมุทรปราการเพิ่มขึ้นอีก 3 ครั้ง คือในปี พ.ศ.2509 พ.ศ. 2510 และปี พ.ศ.2513 โดยที่สำนักงานสภาการศึกษาแห่งชาติ ประมวลสรุปข้อคิดเห็นเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในกำกับเสนอคณะรัฐมนตรีว่าควรมีการสร้างหน่วยงานกลางที่ทำหน้าที่คล้ายกับคณะกรรมการจัดสรรเงินอุดหนุนมหาวิทยาลัย (University grants committee) ของประเทศอังกฤษ มุ่งเน้นให้ประชาคมทุกกลุ่มมีส่วนร่วมในการบริหารมหาวิทยาลัย

ปีพ.ศ.2530 ทบวงมหาวิทยาลัยจัดทำแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี (พ.ศ.2533 – 2547) โดยมีข้อเสนอแนะต่อรัฐบาลข้อหนึ่ง คือ “รัฐบาลพึงให้การสนับสนุนการปฏิรูปความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันอุดมศึกษาระดับปริญญาตรี โดยพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยที่มีอยู่แล้ว ให้มีความเป็นอิสระ คล่องตัว มีประสิทธิภาพและสามารถบรรลุความเป็นเลิศทางวิชาการ โดยปรับเปลี่ยนไปเป็นมหาวิทยาลัยที่ไม่เป็นส่วนราชการ ส่วนสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่จะจัดตั้งใหม่ให้มีฐานะและรูปแบบเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการตั้งแต่แรกตั้ง” เป็นแนวคิด “มหาวิทยาลัยของรัฐไม่เป็นส่วนราชการ” มีนายวิจิตร ศรีสอาน ดำเนินการจัดตั้งมหาวิทยาลัยสุรนารีที่จังหวัดนครราชสีมา เมื่อปี พ.ศ. 2533 เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมหาวิทยาลัยแรก ซึ่งเป็นนิติบุคคลภายใต้การกำกับดูแลของรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจดำเนินการทุกอย่างของมหาวิทยาลัย ยกเว้นเรื่องที่ต้องเสนอต่อคณะรัฐมนตรี ให้รัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัยเป็นผู้เสนอ

นอกจากนี้ พรทิพย์ คีสมโชค ยังได้เสนอหลักการสำคัญเพิ่มเติมดังนี้

1. คณะกรรมการจัดสรรเงินอุดหนุนมหาวิทยาลัย เป็นนิติบุคคลที่มีความเป็นอิสระในการดำเนินงาน หน้าที่หลัก คือ ประสานความสัมพันธ์ระหว่างรัฐบาลกับมหาวิทยาลัย โดยประมวลความต้องการทางการเงินของมหาวิทยาลัย เสนอต่อรัฐบาล และนำเสนอโยบายของรัฐบาลถ่ายทอดสู่มหาวิทยาลัย รวมทั้งติดตามผลการดำเนินงานต่าง ๆ ด้วย

2. ส่งเสริมให้คณาจารย์มีส่วนร่วมในการบริหารมหาวิทยาลัยมากขึ้น หน่วยงาน เช่น สภามหาวิทยาลัย สภาวิชาการจัดเป็นระบบอิสระ มีเสรีภาพในการทำงาน ให้มีการดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับหัวหน้าหน่วย เพื่อเปิดโอกาสให้คณาจารย์ได้หมุนเวียนกันทำหน้าที่บริหาร

3. การบริหารงานบุคคล ถือหลัก “เข้ายาก ออกง่าย” คัดสรรบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์ด้านวิชาการ และมีความประพฤติที่ดี เข้าทำงาน ส่งเสริม สนับสนุนและรักษาคณบดีไว้หน่วยงาน บุคคลของมหาวิทยาลัยมีฐานะเป็นพนักงานและลูกจ้างไม่ใช่ข้าราชการอีกต่อไป

4. การเงินรัฐจัดสรรเงินอุดหนุนมหาวิทยาลัยในรูปแบบเงินก้อน (Block grant) โดยให้จัดทำงบประมาณในรูปแบบแผน (Program budgeting) มหาวิทยาลัยมีอำนาจในการใช้เงินรายได้เงินงบประมาณ และจัดหาประโยชน์จากทรัพย์สินทั้งที่เป็นที่ราชพัสดุตามกฎหมายว่าด้วยที่ราชพัสดุ และที่เป็นทรัพย์สินอื่น และมีระบบการตรวจสอบการใช้เงินที่รัดกุม จากสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน

อุมพร จันทพร (2539) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของคณาจารย์เกี่ยวกับการนำสถาบันอุดมศึกษาของรัฐออกนอกระบบราชการ กลุ่มตัวอย่างเป็นอาจารย์ จำนวน 3,481 คน สุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิอย่างง่ายใน 3 กลุ่มวิชา คือ กลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี กลุ่มสาขามนุษย์และสังคม กลุ่มสุดท้าย คือกลุ่มวิทยาศาสตร์สุขภาพ แบ่งอาจารย์ออกเป็น 2 กลุ่ม คือกลุ่มระดับซี 4-ซี 7 และกลุ่มอาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการ (ผู้ช่วย ศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์) รวมทั้งสิ้น 20 มหาวิทยาลัย โดยใช้แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของอาจารย์ ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารงานของมหาวิทยาลัยนอกระบบ โดยให้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีเป็นต้นแบบ ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน ปัจจุบันมีลักษณะเป็นมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ และส่วนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำมหาวิทยาลัยออกนอกระบบราชการ พร้อมเหตุผลมีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบและคำถามปลายเปิด

ผลการวิจัยพบว่า อาจารย์ส่วนใหญ่เห็นด้วยกับ หลักการการบริหารงานของมหาวิทยาลัยออกนอกระบบ ทั้งการบริหารงานบุคคล การเงิน ทรัพย์สินและวิชาการ แต่ไม่แน่ใจในเรื่องฐานะ การประเมิน ความมั่นคง การส่งลงโทษนอกจากนั้นยังเห็นด้วยกับการออกนอกระบบมากกว่าการแก้ไขกฎ ระเบียบ คณาจารย์เกือบร้อยละ 50 หารายได้พิเศษเนื่องจากเงินเดือน

ข้าราชการน้อยเกินไป ส่วนข้อเสนอแนะ คือ ควรมีการประชาสัมพันธ์การบริหารงานของมหาวิทยาลัยนอกระบบราชการให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

ชูชาติ อารีจิตรานุสรณ์ และคณะ (2541) ได้ศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงสภาพของมหาวิทยาลัยที่เป็นส่วนราชการไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ มีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 10,036 คน จำแนกเป็นข้าราชการสาย ก. จำนวน 3,723 คน สาย ข. และ ค. จำนวน 4,481 คน ลูกจ้าง 1,1539 คน ผลการศึกษาพบว่า ร้อยละ 30.99 ต้องการเปลี่ยนสถานภาพไปเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย และต้องการสิทธิในการเลือกอยู่ในสภาพข้าราชการแบบเดิม ร้อยละ 47.19 ต้องการเงินเดือนและค่าตอบแทนที่สูงขึ้น ร้อยละ 69.23 มีความสะดวกรวดเร็วในการทำงานเพิ่มขึ้น ร้อยละ 72.41 สำหรับความหวังที่มีต่อมหาวิทยาลัยในกำกับ คือ บทบาทการให้บริการทางวิชาการมากขึ้น ร้อยละ 88.24 ในกรณีมหาวิทยาลัยที่อยู่ในระบบราชการ ผู้ตอบแบบสอบถามเสนอให้แก้ไขปัญหาความไม่เป็นอิสระและไม่คล่องตัวเร่งพัฒนาความรู้ของบุคลากร ผู้บริหาร ร้อยละ 64.64 สร้างระบบประเมินที่สามารถปฏิบัติได้ตรงและเหมาะสม ร้อยละ 63.50 และรัฐบาลต้องสนับสนุนเงินอุดหนุนทั่วไปให้มหาวิทยาลัย ร้อยละ 63.39

รติยา บรรณสิทธิ์ (2542) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการมหาวิทยาลัยรามคำแหง ที่มีต่อการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” กลุ่มตัวอย่างเป็นข้าราชการ (ปีการศึกษา 2539) ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารข้าราชการสาย ก. (อาจารย์) ข้าราชการสาย ข. (ผู้ช่วยวิชาการ) และข้าราชการสาย ค. (ธุรการ) จำนวน 1,071 คน ได้มาจากการสุ่มแบ่งชั้น (Stratified random sampling) คำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามหลักเกณฑ์ของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) ที่ระดับความเชื่อมั่น 0.05 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง ผ่านการหาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) โดยผู้เชี่ยวชาญ ใช้ t-test วิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น หาค่าอำนาจจำแนก ใช้เกณฑ์ค่า t-test ตั้งแต่ 1.96 ขึ้นไป หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยใช้กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ 0.987 ใช้แบบสอบถามปลายเปิด แบ่งออกดังนี้ ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 เป็นการสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล ซึ่งผู้วิจัยแบ่งปัจจัย เป็น 2 ปัจจัย คือ 2.1 ปัจจัยจิตใจ 2.2 ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขอนามัย ตอนที่ 3 นโยบายการบริหาร และตอนที่ 4 สภาพการทำงานผลการวิจัยพบว่ากลุ่มข้าราชการมหาวิทยาลัยรามคำแหงที่เห็นว่า “ให้เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ” เป็นกลุ่มข้าราชการที่มีประสบการณ์การทำงาน 11-20 ปี ร้อยละ 39.50 กลุ่มข้าราชการที่มีประสบการณ์การทำงาน 21 ปีขึ้นไป ร้อยละ 34.30 กลุ่มข้าราชการที่มีตำแหน่งทางวิชาการ ศาสตราจารย์ ร้อยละ 1.20

รองศาสตราจารย์ ร้อยละ 36.02 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ร้อยละ 40.78 และอาจารย์ร้อยละ 22.00 ความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการที่มหาวิทยาลัยกำแพงอยู่ในระดับพึงพอใจมาก

รัตใจ รังแก้ว (2544). ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจต่อการดำเนินงานของหน่วยงานในกำกับมหาวิทยาลัยของรัฐ ซึ่งให้บริการวิชาการเชิงธุรกิจ ตามทัศนะของเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานของผู้รับบริการ อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ : กรณีศึกษา ศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผลการวิจัยพบว่าเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานผู้รับบริการ มีความพึงพอใจในด้านการให้บริการของศูนย์บริการวิชาการ และด้านคุณภาพของผลงานที่ได้รับในระดับมาก เนื่องจากผู้รับบริการสามารถเลือกรูปแบบการบริการได้หลากหลาย โดยไม่ต้องติดต่อกับหน่วยงานหลายแห่ง และคุณภาพของบริการวิชาการทั้ง 2 ประเภท คือ คุณภาพเชิงวิชาการของเนื้อหาและคุณภาพของการจัดบริการสามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้ตรงตามวัตถุประสงค์

อาจารย์ในฐานะนักวิจัยและวิทยากร มีความพึงพอใจในด้านความสามารถในการบริหารจัดการของศูนย์บริการวิชาการ และพึงพอใจต่อบทบาทของอาจารย์เมื่อร่วมงานกับศูนย์บริการวิชาการในระดับมาก ทั้งนี้เพราะศูนย์บริการวิชาการมีระบบการบริหารจัดการที่คล่องตัวกว่าการดำเนินงานของหน่วยงานราชการ นอกจากนี้ อาจารย์มีโอกาสดำเนินการได้รับประสบการณ์ตรง ที่ได้ติดต่อกับภาคธุรกิจ หรือภาครัฐอื่น ๆ

เจ้าหน้าที่ของศูนย์บริการวิชาการ มีความพึงพอใจในด้านการบริหารจัดการของผู้บริหาร และด้านระเบียบและวิธีการบริหารงานบุคคลในระดับปานกลาง เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงวาระของผู้บริหาร ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายในการปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา

การจัดตั้งหน่วยงานกลางในลักษณะเช่นเดียวกับศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร และนโยบายของมหาวิทยาลัยที่จะต้องเอื้อต่อการดำเนินงาน คุณภาพของนักวิจัย บุคลากรของหน่วยงานและชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยที่จะสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ติดต่อขอรับบริการ ส่วนการดำเนินงานขององค์กรจะต้องไม่เข้าซ้อนกับการดำเนินงานของคณะ โดยจัดในลักษณะหาสาขาวิชาส่วนด้านการบริหารจัดการในองค์กร รวมทั้งระเบียบและวิธีการบริหารงานบุคคล ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับสายการบังคับบัญชา และเจ้าหน้าที่ เพื่อลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรรวมทั้งจัดสภาพแวดล้อมในการให้เหมาะสม

ชัยยุทธ ศิริสุทธิ (2547) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษาวิทยาลัยมหาสารคาม ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบคือ หลักการสำคัญที่ยึดหลักเป็นหลักในการกำหนดรูปแบบงบประมาณองค์ประกอบ โครงสร้างงบประมาณ และกระบวนการงบประมาณ

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จะพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษา มีปัจจัยหลายประการ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน ความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนกลยุทธ์และวิธีการเปลี่ยนแปลง ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและที่สำคัญคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องประกอบไปด้วย ความมีวิสัยทัศน์ ความกล้าในการตัดสินใจ การมีมนุษยสัมพันธ์ มีทักษะต่างๆ ที่จำเป็นและการพัฒนาตนเอง การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน หมายถึง เป็นการนำความรู้ที่เป็นระบบและเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้เพื่อก่อให้เกิดกิจกรรมการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นและสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่องค์กรซึ่งมีกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน ดังนี้ การแสวงหาแนวทางในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น การพิจารณาเลือกผู้นำการเปลี่ยนแปลง การวิเคราะห์สภาพปัญหาที่เกิดขึ้น การวางแผนปฏิบัติการ การดำเนินการตามแผน การสร้างเสถียรภาพ และการประเมินผลพฤติกรรมใหม่ การสมบูรณ์ของโครงการ และการประเมินโครงการ

งานวิจัยต่างประเทศ

เอลเดจ ชาล (Charles Ray, Eldridge, 2001, p.86) ได้ศึกษาเรื่อง การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างมีแผนและนวัตกรรมในสิ่งแวดล้อมในด้านความสัมพันธ์ทัศนคติเชิงบวกที่มีความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมของผู้ร่วมงานและทัศนคติเชิงบวกต่อการเปลี่ยนแปลง พบว่า การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ต้องมีการบริหารจัดการอย่างมีแผน โดยใช้นวัตกรรม คือแผนกลยุทธ์

โจนาธาน เอ เมทธานี (Matheny Jonathan A., 2004, p.101) ได้ศึกษาเรื่องการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนขององค์กร พบว่าองค์กรที่มีรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนทำให้องค์กรเป็นไปตามกำหนด

แม็กเบอร์นี (McBurnie, 2002) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การจัดการอุดมศึกษาของประเทศออสเตรเลีย: กรณีศึกษาการประสบความสำเร็จ มีรายงานการวิจัยดังนี้ มหาวิทยาลัยและสถาบันวิชาชีพส่วนใหญ่ในออสเตรเลียเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐบาล ได้งบประมาณหลักจากภาครัฐ ในช่วงสองสามทศวรรษที่ผ่านมา ออสเตรเลียกลายเป็นศูนย์กลางการศึกษาในระดับมหาวิทยาลัยแห่งใหม่ของโลก รัฐเห็นความสำคัญของมหาวิทยาลัยว่าจะเป็นตัวกระตุ้นเศรษฐกิจอีกทางหนึ่งจึงแก้กฎหมาย และปรับบทบาทของมหาวิทยาลัยในหลายรูปแบบเพื่อให้มหาวิทยาลัยออกจากระบบราชการ มหาวิทยาลัยจึงต้องปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนโครงสร้างรายได้ แนวทางหนึ่ง คือ เพิ่มการรับนักศึกษาจากต่างประเทศมากขึ้น เพื่อเพิ่มรายได้ เพิ่มบทบาทในการให้บริการ เพิ่มหลักสูตรให้เหมาะสมกับความต้องการของตลาดแรงงานและผู้เรียน และบริหารชื่อเสียงของตนเอง

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเรื่อง รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการดำเนินการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed methodology) ระหว่าง การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ซึ่งเป็นการค้นหาข้อมูลจากความคิดเห็นของผู้บริหาร ผู้ทรงคุณวุฒิ จากมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 6 แห่ง จากการสัมภาษณ์ และการสนทนากลุ่ม และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) เพื่อนำเสนอและตรวจสอบ รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐในเขตกรุงเทพมหานคร โดยวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏที่อยู่ในเขต กรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นผู้บริหาร อาจารย์และบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับสายการศึกษา และ สายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร รวม 6 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัย ราชภัฏสวนดุสิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม มหาวิทยาลัย ราชภัฏพระนคร มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี และมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา รวมทั้งสิ้น 5,743 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย เรื่อง รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัย ราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 1 เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อการสัมภาษณ์และสนทนากลุ่ม เกี่ยวกับรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 13 คน ได้แก่

1. ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีประสบการณ์ตรง เป็นผู้ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งกรรมการสภามหาวิทยาลัย จำนวน 5 คน
2. ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ ที่เป็นผู้ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีแผนเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 5 คน
3. ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ ที่เป็นผู้ดำรงตำแหน่ง หรือเคยดำรงตำแหน่งผู้บริหารมหาวิทยาลัย ที่มหาวิทยาลัยเปลี่ยนแปลงเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 3 คน

กลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 2 เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อการตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งเป็นผู้บริหารคณาจารย์และบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับสายการศึกษา และสายสนับสนุน ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ รวม 6 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี และมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ด้วยวิธีคำนวณหาสัดส่วนระหว่างกลุ่มตัวอย่างกับประชากร ได้กลุ่มตัวอย่างรวม 382 คน จำแนกตามประเภทบุคลากร แสดงดังตารางที่ 2 โดยกำหนดคุณสมบัติของผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

1. ผู้บริหาร หมายถึง ผู้ที่กำลังดำรงตำแหน่งทางการบริหารในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการศูนย์ หรือผู้ที่เคยดำรงตำแหน่งดังกล่าวไม่น้อยกว่า 3 ปี
2. อาจารย์ หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่สอนในมหาวิทยาลัยราชภัฏไม่น้อยกว่า 3 ปี
3. ผู้สนับสนุนทางการศึกษา หมายถึง ข้าราชการ พนักงานที่ทำหน้าที่สนับสนุนทางการศึกษาในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ไม่น้อยกว่า 3 ปี

ตารางที่ 2 ขนาดกลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล

(ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากตารางของทาโร ยามาเน่ ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 %)

มหาวิทยาลัยราชภัฏ	ประเภทบุคลากร					
	ผู้บริหาร		อาจารย์		สนับสนุน	
	ประชากร	ตัวอย่าง	ประชากร	ตัวอย่าง	ประชากร	ตัวอย่าง
1. สวนดุสิต	36	15	848	57	1,110	53
2. สวนสุนันทา	31	13	560	38	648	31
3. พระนคร	16	6	378	26	365	18
4. จันทระเกษม	17	7	309	20	356	17
5. บ้านสมเด็จพระเจ้าพระยา	26	10	354	24	232	12
6. ธนบุรี	27	10	221	15	209	10
รวม	153	61	2670	180	2920	141

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมี 3 ฉบับ ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ แบบสอบถามและเอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยมีขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ ดังนี้

1. แบบสัมภาษณ์

1.1 ศึกษาข้อมูลทุติยภูมิจากเอกสาร โดยใช้วิธีการวิจัยเอกสาร (Document research) ได้แก่ รายงานประจำปี พระราชบัญญัติและกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง งานวิจัยต่าง ๆ ซึ่งประกอบด้วย แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ปัจจุบันของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยให้ครอบคลุมเนื้อหาตามวัตถุประสงค์

1.2 วิเคราะห์หลักการ แนวคิด ทฤษฎีและข้อค้นพบเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารสถานศึกษา

1.3 วิเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารสถานศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ

1.4 วิเคราะห์หลักการแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ ที่ได้จากการศึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน และการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารสถานศึกษา แล้วจัดทำเป็นข้อสรุป

1.5 นำข้อสรุปที่ได้จากการวิเคราะห์มาสังเคราะห์ (content analysis) เป็นความรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน เพื่อใช้เป็นกรอบในการสร้างแบบสัมภาษณ์ แบบไม่มีโครงสร้าง (unstructured Interview)

1.6 สร้างแบบสัมภาษณ์ซึ่งเป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) แล้วนำเสนอแบบสัมภาษณ์ให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณา

1.7 นำแบบสัมภาษณ์ ที่ได้รับความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาแล้วนำสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 13 คน ซึ่งผู้วิจัยใช้วิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive method) โดยผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

1.7.1 ผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีประสบการณ์ตรงเป็นผู้ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งกรรมการสภามหาวิทยาลัย จำนวน 5 คน

1.7.2 ผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ทรงคุณวุฒิ ที่เป็นผู้ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีแผนเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 5 คน

1.7.3 ผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ทรงคุณวุฒิ ที่เป็นผู้ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่มหาวิทยาลัยเปลี่ยนแปลงเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 3 คน

แบบสัมภาษณ์เป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) วิธีนี้เป็นวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีความยืดหยุ่นสูง โดยกำหนดคำถามและรูปแบบสัมภาษณ์จากการศึกษาขั้นตอนการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกตามแนวคิดที่ ชาย โพธิสิตา (2549) สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และกรรณิการ์ สุขเกษม (2547) วรรณวดี ชัยชาญกุล (2552) นำเสนอไว้ ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้ 1) มีหนังสือเรียนนัดหมายล่วงหน้าจากประธานหลักสูตรคุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา โดยผู้วิจัยจะดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง 2) กำหนดขอบเขตและประเด็นคำถาม โดยยึดตามวัตถุประสงค์ ตรวจสอบความพร้อมของอุปกรณ์ที่จะใช้ในการสัมภาษณ์ พร้อมทั้งยืนยันวันเวลา สถานที่ ก่อนการสัมภาษณ์ 3) เข้าสู่สถานที่นัดหมาย แนะนำตนเอง เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีก่อนเริ่มต้นสัมภาษณ์ 4) ชี้แจงจุดมุ่งหมาย การเก็บรักษาความลับ พร้อมทั้งขออนุญาตบันทึกการสัมภาษณ์ในแถบบันทึกเสียงก่อนเริ่มประเด็นที่จะสัมภาษณ์ 5) เริ่มต้นการสัมภาษณ์และเจาะลึกในช่วงเดิมที่ต้องการทราบข้อมูลในรายละเอียดจากคำถามแรก ไปถึงคำถามสุดท้าย โดยจะให้บรรยากาศที่ผ่อนคลาย ให้เป็นไปตามธรรมชาติของการสนทนา เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นในประเด็นที่สัมภาษณ์ 6) ปิดการสนทนา โดยสรุปความเห็นและถามประเด็นที่อยากจะทราบเพิ่มเติม เพื่อให้ผู้ตอบได้แสดงความคิดเห็นเป็นคำถามด้วยการสัมภาษณ์ 7) การสิ้นสุดการสัมภาษณ์ โดยกล่าวขอบคุณในคุณค่าของข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์และการเสียสละเวลาอันมีค่าเพื่อผลการศึกษาที่จะเกิดความสำเร็จมากที่สุด

2. แบบสอบถาม

2.1 วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบบันทึกการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยวิเคราะห์ ข้อคำถามเกี่ยวกับรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เพื่อค้นหาความสัมพันธ์ ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 13 คน โดยนำมาหาความถี่และคัดเลือกข้อคำถามของระดับความคิดเห็นที่ตรงกันมาจัดทำเป็นแบบสอบถาม แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

2.2 ปรับข้อความจากการสัมภาษณ์แบบสอบถามปลายเปิด (Open-ended question) ที่อยู่ในกรอบของรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยจำแนกเป็นข้อ ๆ ในแต่ละองค์ประกอบ ปรับภาษาให้กระชับ ประมวลจัดทำแบบสอบถาม กำหนดขอบเขตให้ตรงกับนิยามศัพท์เฉพาะ โดยขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาคุณุณิพนธ์

2.3 ดำเนินการสร้างแบบสอบถามฉบับร่าง ให้ครอบคลุมตามกรอบแนวคิด การวิจัยที่กำหนดไว้ คำถามที่ใช้ สั้น ชัดเจน เข้าใจง่าย และตรงประเด็น ครอบคลุมเนื้อหาที่กำหนดไว้ จากนั้นนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาคุณุณิพนธ์และผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ซึ่งเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการ การวิจัย การพัฒนาคุณภาพการศึกษา ตรวจสอบดัชนี ความสอดคล้องของข้อคำถามกับจุดประสงค์ (Index of Consistency: IOC) โดยใช้สูตรของ โรวินELLI และ แฮมเบลตัน (Rowinelli & Hambleton, 1997 อ้างถึงใน บุญเชิด ภิญโญ-อนันตพงษ์, 2545, หน้า 95) ดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ	IOC	แทน	ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดประสงค์
	$\sum R$	แทน	ผลรวมคะแนนของผู้เชี่ยวชาญ
	N	แทน	จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

โดยใช้เกณฑ์การประเมิน ดังนี้

+1	หมายถึง	แน่ใจว่าข้อคำถามวัดจุดประสงค์นั้น
0	หมายถึง	ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามวัดจุดประสงค์นั้น
-1	หมายถึง	แน่ใจว่าข้อคำถามวัดไม่ตรงกับจุดประสงค์นั้น

2.4 นำแบบสอบถามที่ได้รับการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญ คำนวณหาค่า IOC และคัดเลือกข้อสอบที่มีค่า IOC ตั้งแต่ .50 ขึ้นไป ผลการตรวจสอบแบบสอบถามโดยผู้เชี่ยวชาญ ได้ข้อคำถามที่ผ่านเกณฑ์จำนวน 54 ข้อ โดยมีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.67 – 1.00

2.5 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับสายการศึกษาและสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน เพื่อนำไปหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha-coefficient) ของ ครอนบาค (Cronbach, 1951)

2.6 หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามด้วยค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นอัลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach's Alpha) ผลการหาค่าความเชื่อมั่นได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.92 ซึ่งมีความน่าเชื่อถือระดับสูง โดยมีสูตรในการคำนวณ ดังนี้

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left\{ 1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right\}$$

เมื่อ	α	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม
	k	แทน	จำนวนข้อคำถามในแบบสอบถาม
	S_i^2	แทน	ความแปรปรวนของคะแนนแต่ละข้อ
	S_t^2	แทน	ความแปรปรวนของคะแนนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด

2.7 จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์แล้วนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างคือ มหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร รวม 6 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี และมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

3. เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

3.1 ออกแบบและสร้างเอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม เรื่อง รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ขั้นตอนการดำเนินการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ประกอบการวิจัยเรื่อง รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยมีขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ผู้วิจัยกล่าวต้อนรับ แนะนำผู้ร่วมสนทนาและคณะทำงาน

ขั้นตอนที่ 2 ผู้วิจัยแจ้งวัตถุประสงค์ในการสนทนากลุ่มชี้แจงเอกสารประกอบการสนทนา ขั้นตอนการสนทนา และขออนุญาตบันทึกเสียงการสนทนา

ขั้นตอนที่ 3 ผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินรายการตามลำดับ ดังนี้

1) ผู้ดำเนินรายการหาข้อตกลงกับผู้ร่วมสนทนา เรื่อง การกำหนดประเด็น และเวลาในการสนทนากลุ่ม

2) ผู้ดำเนินรายการสรุปความเป็นมา ความสำคัญและความจำเป็นของ ปัญหา วัตถุประสงค์การวิจัย ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย ขอบเขตการวิจัย นิยามศัพท์ และขั้นตอนการวิจัยโดยย่อ

3) ผู้ดำเนินรายการชี้แจงร่างประเด็นข้อคำถาม และการบันทึกความเห็น ของท่านผู้ร่วมสนทนา

4) ผู้ดำเนินรายการเชิญผู้ร่วมสนทนาพิจารณาประเด็นที่ 1 ว่ามีความเห็น อย่างไรต่อสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ทั้ง 4 ข้อ และผู้ดำเนินรายการสรุปประเด็นที่ 1

5) ผู้ดำเนินรายการเชิญผู้ร่วมสนทนาพิจารณาประเด็นที่ 2 ว่ามีข้อเสนอแนะ เพิ่มเติมอย่างไรบ้างต่อผลการวิจัย เรื่อง รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และผู้ดำเนินรายการสรุปประเด็นที่ 2

ขั้นตอนที่ 4 ผู้วิจัยกล่าวขอบคุณและมอบของที่ระลึกแก่ผู้ทรงคุณวุฒิ

ส่วนที่ 2 บทนำ ประกอบด้วย

1. วัตถุประสงค์ของการสนทนากลุ่ม
2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย
3. วิธีดำเนินการวิจัย

ส่วนที่ 3 การดำเนินการสนทนากลุ่ม โดยกำหนดประเด็นการสนทนา 2 ประเด็น

ดังนี้

ประเด็นที่ 1 ผู้ร่วมสนทนามีความคิดเห็นอย่างไรต่อสรุปผลการวิจัยตาม วัตถุประสงค์การวิจัยทั้ง 2 ข้อ คือ

1.1 เพื่อศึกษาองค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัย ราชภัฏ ในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

1.2 เพื่อนำเสนอรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของ มหาวิทยาลัย ราชภัฏ ในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ประเด็นที่ 2 ผู้ร่วมสนทนามีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอย่างไรบ้างต่อผลการวิจัย เรื่องรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐ

3.2 นำเอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ที่สร้างขึ้น เสนออาจารย์ที่ปรึกษาคุณิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความชัดเจนของเนื้อหาและประเด็นข้อคำถาม เพื่อปรับปรุงข้อคำถามและแก้ไขการใช้ภาษาให้เหมาะสม

3.3 นำเอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ไปใช้กับกลุ่มประชากร

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบด้วย 3 วิธี ดังนี้

1. **การสัมภาษณ์** การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับดังนี้

1.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ส่งไปยังหน่วยงานต้นสังกัดของกลุ่มตัวอย่าง เพื่อแจ้งเหตุผล ความสำคัญของการวิจัย และขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์ ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีประสบการณ์ตรง เป็นผู้ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งกรรมการสภามหาวิทยาลัย จำนวน 5 คน และผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ ที่เป็นผู้ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานครที่มีแผนเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 5 คน และผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิที่ เป็นผู้ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่มหาวิทยาลัยเปลี่ยนแปลงเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 3 คน

1.2 ผู้วิจัยขอหนังสือจากคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา เพื่อชี้แจงจุดมุ่งหมายในการทำวิจัย และขอความร่วมมือในการนัดสัมภาษณ์

1.3 ผู้วิจัยสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง

1.4 ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้องของแบบบันทึกการสัมภาษณ์ เพื่อนำไปวิเคราะห์เนื้อหาต่อไป

2. **แบบสอบถาม** การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับดังนี้

2.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ส่งไปยังหน่วยงานต้นสังกัดของกลุ่มตัวอย่าง เพื่อแจ้งเหตุผล ความสำคัญของการวิจัย และขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากมหาวิทยาลัยที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

2.2 ผู้วิจัยทำหนังสือขอความร่วมมือ ชี้แจงวัตถุประสงค์การวิจัยถึงกลุ่มตัวอย่าง เพื่ออธิบายถึงจุดมุ่งหมาย เป้าหมายการทำวิจัย และขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามจาก

กลุ่มตัวอย่างที่ได้กำหนด ตลอดจนส่งกลับคืนให้กับผู้วิจัยทางไปรษณีย์ โดยผู้วิจัยได้แนบซองเปล่าพร้อมติดแสตมป์ไปให้

2.3 ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้องของแบบสอบถามที่ส่งคืนมาเพื่อตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

3. การสนทนากลุ่ม (Focus Group)

การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับดังนี้

3.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ส่งไปยังหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อแจ้งเหตุผล ความสำคัญการวิจัยและขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีประสบการณ์ตรง เป็นผู้ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งกรรมการสภามหาวิทยาลัย จำนวน 5 คน และผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ ที่เป็นผู้ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานครที่มีแผนเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 5 คน และผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่มหาวิทยาลัยเปลี่ยนแปลงเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 3 คน ร่วมสนทนากลุ่ม

3.2 ผู้วิจัยดำเนินการสนทนากลุ่มด้วยตนเอง

3.3 ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้องของข้อมูลจากการสนทนากลุ่มเพื่อนำไปวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) ต่อไป

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปสำหรับการวิจัยและสรุปผลเชิงเนื้อหา โดยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งปัจจุบัน ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน โดยใช้ค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage)

2. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยใช้ค่าสถิติ ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)

3. การวิเคราะห์องค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ใช้สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) และค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร (correlation) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

4. การวิเคราะห์รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยใช้การวิเคราะห์เส้นทาง (path analysis) และตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุด้วยโปรแกรม LISREL 8.7

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิมารูปด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ตามประเด็นแบบสัมภาษณ์

2. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ จากการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิมารูปด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ตามประเด็นการสนทนา

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และ 2) เพื่อนำเสนอรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยผู้วิจัยแบ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 5 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารและการสัมภาษณ์กลุ่มด้วยวิธีวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้วยโปรแกรม LISREL 8.7

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยใช้การวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ด้วยโปรแกรม LISREL 8.7

ตอนที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อตรวจสอบผลการวิจัยโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

การวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ทางสถิติและความหมาย และสัญลักษณ์ข้อคำถามเกี่ยวกับรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ดังต่อไปนี้

1. สัญลักษณ์ทางสถิติที่ใช้ในการวิจัย

\bar{X} หมายถึง ค่าคะแนนเฉลี่ย

S.D. หมายถึง ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

Sig. หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ

2. สัญลักษณ์ข้อคำถามและความหมายของรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

- X₁** หมายถึง ทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจน
- X₁₁** หมายถึง ท่านเข้าใจความหมายของคำว่า “มหาวิทยาลัยออกนอกระบบ”
อย่างชัดเจน
- X₁₂** หมายถึง ท่านเข้าใจความหมายของคำว่า “มหาวิทยาลัยในกำกับ” ชัดเจน
- X₁₃** หมายถึง ท่านได้รับข้อมูลข่าวสารและสารสนเทศเกี่ยวกับการออกนอกระบบของมหาวิทยาลัยอย่างสม่ำเสมอ
- X₁₄** หมายถึง ข้อมูล ข่าวสาร และสารสนเทศเกี่ยวกับการออกนอกระบบของมหาวิทยาลัยมีมากเพียงพอต่อการตัดสินใจออกนอกระบบ
- X₁₅** หมายถึง มหาวิทยาลัยมีการทำประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการออกนอกระบบมากกว่า 1 ครั้ง
- X₁₆** หมายถึง มหาวิทยาลัยมีแผน และแนวทางการจัดการการออกนอกระบบที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งใจไว้ชัดเจน
- X₁₇** หมายถึง ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยมีการวางแผนกำหนดนโยบายมาตรฐานอย่างเป็นรูปธรรมสามารถปฏิบัติได้
- X₂** หมายถึง ความมั่นคงด้านการเงิน
- X₂₁** หมายถึง ท่านคิดว่าในอนาคตมหาวิทยาลัยสามารถหารายได้เลี้ยงตนเองได้สูงกว่างบประมาณที่รัฐบาลสนับสนุน
- X₂₂** หมายถึง มหาวิทยาลัยมีแผนการใช้งบประมาณที่มีความสอดคล้องกับนโยบายและแผนงานหลัก
- X₂₃** หมายถึง มหาวิทยาลัยมีการวางแผนการจัดสรรงบประมาณอย่างเป็นระบบที่เหมาะสม
- X₂₄** หมายถึง มหาวิทยาลัยมีแผนการบริหารการเงินและงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ
- X₂₅** หมายถึง มหาวิทยาลัยมีกลไกการควบคุมงบประมาณที่สามารถควบคุมการใช้จ่ายให้เป็นไปตามเป้าหมาย
- X₃** หมายถึง งานวิชาการและงานวิจัยมีคุณภาพ
- X₃₁** หมายถึง ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยมีกลยุทธ์ในการสร้างความเด่นเชิงวิชาการที่ชัดเจน
- X₃₂** หมายถึง ในกรณีที่มหาวิทยาลัยต้องออกนอกระบบท่านคิดว่า มหาวิทยาลัยสามารถหารายได้ได้เพียงพอที่จะสนับสนุนการบริหารมหาวิทยาลัย

X_{33} หมายถึง บุคลากรในมหาวิทยาลัยมีสมรรถนะในการศึกษาสร้างผลงานทางวิชาการที่มีคุณภาพ

X_{34} หมายถึง บุคลากรในมหาวิทยาลัยสามารถใช้เทคโนโลยีในการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ทางวิชาการ โดยมีเทคโนโลยีที่ทันสมัย

X_{35} หมายถึง ท่านคิดว่างานวิจัยของท่านมีคุณภาพส่งผลให้ประสิทธิภาพผลงานเมื่อเทียบกับตัวชี้วัดมีความเหมาะสม

X_4 หมายถึง **คุณภาพนักศึกษา**

X_{41} หมายถึง ท่านคิดว่านักศึกษาในปัจจุบันนี้มีคุณภาพในระดับที่น่าพอใจ

X_{42} หมายถึง ถ้ามหาวิทยาลัยเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับท่านคาดว่านักศึกษาจะมีคุณภาพสูงขึ้น

X_{43} หมายถึง บัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยเป็นที่ต้องการของสังคม

X_{44} หมายถึง บัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยสามารถหางานทำได้ง่าย

X_{45} หมายถึง นักศึกษาของมหาวิทยาลัยได้รับการฝึกฝนให้มีวินัย มีความอดทน และรับผิดชอบต่อหน้าที่

X_5 หมายถึง **มีความผูกพันที่ดีกับชุมชน**

X_{51} หมายถึง มหาวิทยาลัยเป็นที่รู้จักและยอมรับจากชุมชนและสังคม

X_{52} หมายถึง มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาหลักสูตรภาคปกติและภาคพิเศษ ตลอดจนจัดการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน

X_{53} หมายถึง มหาวิทยาลัยมีการจัดเตรียมความพร้อมและการให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชนท้องถิ่นเป็นประจำ

X_{54} หมายถึง มหาวิทยาลัยได้รับความร่วมมือจากชุมชนและสังคม โดยรอบมหาวิทยาลัยในการดำเนินงานที่เป็นประโยชน์

X_{55} หมายถึง มหาวิทยาลัยได้รับความช่วยเหลือทางวิชาการจากหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐบาลและภาคเอกชน

X_6 หมายถึง **ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีการบริหารจัดการที่ดี**

X_{61} หมายถึง ผู้บริหารสามารถคาดคะเนแนวโน้มที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อนำมาปรับแนวทางในการบริหารจัดการได้อย่างเหมาะสม

X_{62} หมายถึง ท่านคิดว่าผู้บริหารมีการวิเคราะห์หาเหตุผลและยอมรับฟังเหตุผลของผู้อื่น

X_{63} หมายถึง ท่านคิดว่าผู้บริหารมีการประชุมปรึกษาหารือสม่ำเสมอ

- X₆₄ หมายถึง ท่านคิดว่าผู้บริหารมีความรอบรู้ สนับสนุนและสร้างพลังงานการทำงานเป็นทีม
- X₆₅ หมายถึง ท่านมีความเชื่อมั่นในตัวผู้บริหาร
- X₆₆ หมายถึง ท่านคิดว่าผู้บริหารมีความจริงใจ บริสุทธิ์ใจในการพัฒนามหาวิทยาลัยไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ
- X₇ หมายถึง มีทรัพยากรมนุษย์ที่ดี
- X₇₁ หมายถึง ท่านได้รับมอบหมายงานตรงกับคุณสมบัติและความสามารถของท่าน
- X₇₂ หมายถึง ท่านได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาในสายงานของท่านอย่างเพียงพอ
- X₇₃ หมายถึง ถ้ามหาวิทยาลัยเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับท่านจะมีโอกาสได้แสดงความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น
- X₇₄ หมายถึง เงินเดือนที่ท่านได้รับเหมาะสมกับภาระงานที่ทำ
- X₇₅ หมายถึง ท่านมีความภักดีต่อมหาวิทยาลัย
- X₇₆ หมายถึง ท่านพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยในอนาคต
- X₈ หมายถึง สภามหาวิทยาลัยมีธรรมาภิบาลระดับสูง
- X₈₁ หมายถึง ท่านเห็นว่าบุคลากรในมหาวิทยาลัยเป็นผู้มีคุณภาพในการทำงาน
- X₈₂ หมายถึง ท่านเห็นว่าผู้บริหารมหาวิทยาลัยเป็นผู้มีคุณธรรมในการบริหารงาน
- X₈₃ หมายถึง ท่านเห็นว่าบุคลากรในมหาวิทยาลัยปฏิบัติงานที่เอื้อประโยชน์ต่อสังคม
- X₈₄ หมายถึง มหาวิทยาลัยมีระบบที่ดีในการดูแลและพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ
- X₈₅ หมายถึง ท่านเห็นว่ามหาวิทยาลัยมีระบบการพัฒนาความดีความชอบที่เหมาะสมยุติธรรม
- X₉ หมายถึง มีกลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาด
- X₉₁ หมายถึง ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยมีการวางแผนกลยุทธ์เชิงรุกทางการตลาดที่เหมาะสม
- X₉₂ หมายถึง มหาวิทยาลัยมีอัตลักษณ์ที่ชัดเจนสามารถใช้เป็นกลยุทธ์ทางการตลาดได้เป็นอย่างดี

- X₉₃ หมายถึง แนวทางการออกนอกระบบที่กำหนดไว้ มีการวิเคราะห์
สิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกอย่างชัดเจน
- X₉₄ หมายถึง มหาวิทยาลัยกำหนดแนวทางการออกนอกระบบไว้สอดคล้องกับ
วิสัยทัศน์ และในอนาคตสามารถนำพามหาวิทยาลัยให้ขยายตัวในกลุ่มเป้าหมายได้อย่างเพียงพอ
- X₉₅ หมายถึง มหาวิทยาลัยมีการกำหนดแผนอัตรากำลังทั้งระยะสั้นและระยะยาว
ไว้อย่างชัดเจน
- X₁₀ หมายถึง มีการจัดการด้านสาธารณูปโภคและสารสนเทศที่ดี
- X₁₀₁ หมายถึง ท่านเห็นว่ามหาวิทยาลัยสามารถสร้างเครือข่ายความร่วมมือ
ทั้งภายในและภายนอกได้เป็นอย่างดี
- X₁₀₂ หมายถึง มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการด้านสาธารณูปโภคและ
สารสนเทศที่มีคุณภาพ
- X₁₀₃ หมายถึง มหาวิทยาลัยมีความพร้อมด้านสาธารณูปโภคที่ทันสมัย
- X₁₀₄ หมายถึง มหาวิทยาลัยมีความพร้อมด้านสารสนเทศที่ทันสมัยและทั่วถึง
- X₁₀₅ หมายถึง ท่านเห็นว่าบุคคลในมหาวิทยาลัยได้รับข้อมูลข่าวสารสนเทศ
อย่างทั่วถึง
- Y หมายถึง การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารและการสัมภาษณ์กลุ่มด้วยวิธีวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

การวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารและการสัมภาษณ์กลุ่มด้วยวิธีวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

1.1 การวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎี งานวิจัยในประเทศและงานวิจัย
ต่างประเทศของรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็น
มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) เพื่อเป็นแนวทางในการ
สัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

1.2 การสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับรูปแบบ
การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ
ของรัฐ กลุ่มตัวอย่างคือผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีประสบการณ์ตรง เป็นผู้ดำรงตำแหน่ง
หรือเคยดำรงตำแหน่งกรรมการสภามหาวิทยาลัย จำนวน 5 คน และผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ
ที่เป็นผู้ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร

ที่มีแผนเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 5 คน และผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่มหาวิทยาลัยเปลี่ยนแปลงเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 3 คน

1.3 สรุปการวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับแนวทฤษฎี งานวิจัยในประเทศ งานวิจัยต่างประเทศ และความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนำมาสร้างเป็นตัวแปร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐประกอบด้วย 10 องค์ประกอบ ได้แก่ 1. ทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจน 2. ความมั่นคงทางด้านการเงิน 3. งานวิชาการและงานวิจัยมีคุณภาพ 4. คุณภาพนักศึกษา 5. มีความผูกพันที่ดีกับชุมชน 6. ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีการบริหารจัดการที่ดี 7. มีทรัพยากรมนุษย์ที่ดี 8. สถานมหาวิทยาลัยมีธรรมาภิบาลระดับสูง 9. มีกลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาด และ 10. มีการจัดการด้านสาธารณูปโภคและสารสนเทศที่ดี

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยแจกแจงความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) รายละเอียดตาม ตารางที่ 3 ดังนี้

ตารางที่ 3 จำนวนความถี่ และร้อยละ ข้อมูลคุณลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถาม (n = 382)

กลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	188	49.21
1.2 หญิง	194	50.79
2. อายุ		
2.1 ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี	112	29.32
2.2 31 – 40 ปี	147	38.48
2.3 41 – 50 ปี	67	17.54
2.4 51 – 60 ปี	51	13.35
2.5 มากกว่า 60 ปีขึ้นไป	5	1.31

ตารางที่ 3 จำนวนความถี่ และร้อยละ ข้อมูลคุณลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

กลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
3. วุฒิกการศึกษา		
3.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี	4	1.05
3.2 ปริญญาตรี	97	25.39
3.3 ปริญญาโท	243	63.61
3.4 ปริญญาเอก	38	9.95
4. สถานภาพ		
4.1 ข้าราชการ	138	36.13
4.2 พนักงานมหาวิทยาลัย	194	50.79
4.3 ลูกจ้าง	43	11.26
4.4 อื่นๆ	7	1.82
5. ตำแหน่งทางการบริหาร		
5.1 อธิการบดี	4	1.05
5.2 รองอธิการบดี	12	3.14
5.3 คณบดี	23	6.02
5.4 ผู้อำนวยการ	22	5.76
5.5 อื่นๆ (ผู้ที่ไม่มีตำแหน่งบริหาร)	141	84.03
6. ตำแหน่งทางวิชาชีพ		
6.1 ศาสตราจารย์	0	0
6.2 รองศาสตราจารย์	27	7.07
6.3 ผู้ช่วยศาสตราจารย์	34	8.90
6.4 อาจารย์	180	47.12
6.5 อื่นๆ (พนักงานสายสนับสนุน)	141	36.91
7. ระยะเวลาทำงาน		
7.1 น้อยกว่า 1 ปี	11	2.88
7.2 1 – 5 ปี	102	26.70
7.3 6 – 10 ปี	117	30.63
7.4 มากกว่า 10 ปี	152	39.79

ตารางที่ 3 จำนวนความถี่ และร้อยละ ข้อมูลคุณลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

กลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
8. ทำงานในมหาวิทยาลัยแห่งนี้มาเป็นระยะเวลา		
8.1 น้อยกว่า 1 ปี	20	5.24
8.2 1 – 5 ปี	117	30.63
8.3 6 – 10 ปี	109	28.53
8.4 มากกว่า 10 ปี	136	35.60

จากตารางที่ 3 พบว่ากลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 382 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 188 คน คิดเป็นร้อยละ 49.21 และเพศหญิง จำนวน 194 คน คิดเป็นร้อยละ 50.79 มีอายุระหว่าง 31–40 ปี คิดเป็นร้อยละ 38.48 รองลงมาคืออายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี ระหว่าง 41–50 ปี ระหว่าง 51–60 ปี และมากกว่า 60 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 29.32 17.54 13.35 และ 1.31 ตามลำดับ มีการศึกษาระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 63.61 รองลงมาระดับปริญญาตรี ปริญญาเอก และต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 25.39 9.95 และ 1.05 ตามลำดับ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีสถานภาพเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย คิดเป็นร้อยละ 50.79 รองลงมาเป็นข้าราชการและลูกจ้าง คิดเป็นร้อยละ 50.79 และ 11.26 ตามลำดับ ส่วนที่น้อยที่สุดคือ อื่น ๆ คิดเป็นร้อยละ 1.83 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ไม่มีตำแหน่งทางการบริหารมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 84.03 รองลงมาเป็นคนบดี ผู้อำนวยการ รองอธิการบดี คิดเป็นร้อยละ 6.02 5.76 และ 3.14 ตามลำดับ ส่วนที่น้อยที่สุดคือ อธิการบดี คิดเป็นร้อยละ 1.05 มีตำแหน่งทางวิชาชีพเป็นอาจารย์ คิดเป็นร้อยละ 47.12 รองลงมาเป็นพนักงานสายสนับสนุน ตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ และรองศาสตราจารย์ คิดเป็นร้อยละ 36.91 8.90 และ 7.07 ตามลำดับ มีระยะเวลาทำงานมากกว่า 10 ปีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 39.79 รองลงมาเป็นระหว่าง 6–10 ปีและ ระหว่าง 1-5 ปี คิดเป็นร้อยละ 30.63 และ 26.70 ส่วนที่น้อยที่สุดคือ ระยะเวลาทำงานน้อยกว่า 1 ปีคิดเป็นร้อยละ 2.88 และระยะเวลาทำงานที่กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยแห่งนี้ คือมากกว่า 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 35.60 รองลงมาระหว่าง 1–5 ปี และระหว่าง 6–10 ปี คิดเป็นร้อยละ 30.63 และ 28.53 และน้อยที่สุดคือน้อยกว่า 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 5.24

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) การเปลี่ยนแปลง อย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้วยโปรแกรม LISREL 8.7

ในการตรวจสอบความเหมาะสมของข้อมูลที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยใช้เทคนิค Kaiser – Meyer – Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) เพื่อใช้วัดความเหมาะสมของข้อมูล เป็นการยืนยันข้อมูลที่มีอยู่ว่าเหมาะสมที่จะใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Enactor Analysis) ได้หรือไม่ โดยค่า KMO ต้องมากกว่า .50 จึงถือว่าข้อมูลมีความเหมาะสมที่จะใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบต่อไป (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2548:23) รายละเอียดแสดงดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4 ลำดับค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับความคิดเห็นของแต่ละตัวแปรที่เป็น
องค์ประกอบเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ (n = 382)

ลำดับ	การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของ มหาวิทยาลัยราชภัฏ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
	X_1 ทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจน	4.111	.871	มาก
1	X_{11} ท่านเข้าใจความหมายของคำว่า “มหาวิทยาลัยนอกระบบ” อย่างชัดเจน	4.018	.900	มาก
2	X_{12} ท่านเข้าใจความหมายของคำว่า “มหาวิทยาลัยในกำกับ” อย่างชัดเจน	4.162	.822	มาก
3	X_{13} ท่านได้รับข้อมูล ข่าวสารและสารสนเทศเกี่ยวกับ การออกนอกระบบของมหาวิทยาลัยอย่างสม่ำเสมอ	4.272	.862	มาก
4	X_{14} ข้อมูล ข่าวสาร และสารสนเทศเกี่ยวกับการออก นอกระบบของมหาวิทยาลัยมีมากเพียงพอต่อการ ตัดสินใจออกนอกระบบของท่าน	4.090	.747	มาก
5	X_{15} มหาวิทยาลัยมีการทำประชาพิจารณ์เกี่ยวกับการ ออกนอกระบบมากกว่า 1 ครั้ง	4.018	.900	มาก
6	X_{16} มหาวิทยาลัยมีแผน และแนวทางการจัดการ การออกนอกระบบที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ ที่ตั้งใจไว้ชัดเจน	4.204	.887	มาก
7	X_{17} ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยมีการวางแผนกำหนด นโยบายมาตรฐานอย่างเป็นรูปธรรมสามารถ ปฏิบัติได้	4.083	.825	มาก

ตารางที่ 4 ลำดับค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับความคิดเห็นของแต่ละตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ (n = 382) (ต่อ)

ลำดับ	การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของ มหาวิทยาลัยราชภัฏ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
	X2 ความมั่นคงทางด้านการเงิน	4.091	.873	มาก
1	X ₂₁ ท่านคิดว่าในอนาคตมหาวิทยาลัยสามารถหารายได้ เลี้ยงตนเองได้สูงกว่างบประมาณที่รัฐบาลสนับสนุน	4.018	.900	มาก
2	X ₂₂ มหาวิทยาลัยมีแผนการใช้งบประมาณที่มีความ สอดคล้องกับนโยบายและแผนงานหลัก	4.109	.843	มาก
3	X ₂₃ มหาวิทยาลัยมีการวางแผนการจัดสรร งบประมาณอย่างเป็นระบบที่เหมาะสม	4.018	.900	มาก
4	X ₂₄ มหาวิทยาลัยมีแผนการบริหารการเงินและ งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ	4.290	.820	มาก
5	X ₂₅ มหาวิทยาลัยมีกลไกการควบคุมงบประมาณที่ สามารถควบคุมการใช้จ่ายให้เป็นไปตามเป้าหมาย	4.018	.900	มาก
	X3 งานวิชาการและงานวิจัยมีคุณภาพ	4.075	.870	มาก
1	X ₃₁ ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยมีกลยุทธ์ในการสร้าง ความเด่นเชิงวิชาการที่ชัดเจน	3.937	.893	มาก
2	X ₃₂ ในกรณีที่มีมหาวิทยาลัยต้องออกนอกระบบท่าน คิดว่า มหาวิทยาลัยสามารถหารายได้ได้เพียงพอที่จะสนับสนุนการบริหารมหาวิทยาลัย	4.450	.767	มาก
3	X ₃₃ บุคลากรในมหาวิทยาลัยมีสมรรถนะในการศึกษา สร้างผลงานทางวิชาการที่มีคุณภาพ	4.018	.900	มาก
4	X ₃₄ บุคลากรในมหาวิทยาลัยสามารถใช้เทคโนโลยีใน การศึกษาค้นคว้าหาความรู้ทางวิชาการ โดยมี เทคโนโลยีที่ทันสมัย	4.018	.900	มาก
5	X ₃₅ ท่านคิดว่างานวิจัยของท่านมีคุณภาพส่งผลให้ ประสิทธิภาพผลงานเมื่อเทียบกับตัวชี้วัดมี ความเหมาะสม	3.955	0.890	มาก

ตารางที่ 4 ลำดับค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับความคิดเห็นของแต่ละตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ (n = 382) (ต่อ)

ลำดับ	การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของ มหาวิทยาลัยราชภัฏ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
	X4 คุณภาพนักศึกษา	4.109	.870	มาก
1	X ₄₁ ท่านคิดว่านักศึกษาในปัจจุบันนี้มีคุณภาพในระดับที่น่าพอใจ	3.769	.881	มาก
2	X ₄₂ ถ้ามหาวิทยาลัยเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ ท่านคาดว่านักศึกษาจะมีคุณภาพสูงขึ้น	4.316	.903	มาก
3	X ₄₃ บัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยเป็นที่ต้องการของสังคม	4.018	.900	มาก
4	X ₄₄ บัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยสามารถหางานทำได้ง่าย	4.424	.768	มาก
5	X ₄₅ นักศึกษาของมหาวิทยาลัยได้รับการฝึกฝนให้มีวินัย มีความอดทนและรับผิดชอบต่อน้ำที่	4.018	.900	มาก
	X5 ความผูกพันที่ดีกับชุมชน	4.061	.873	มาก
1	X ₅₁ มหาวิทยาลัยเป็นที่รู้จักและยอมรับจากชุมชนและสังคม	4.287	.839	มาก
2	X ₅₂ มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาหลักสูตรภาคปกติและภาคพิเศษ ตลอดจนจัดการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน	4.091	.850	มาก
3	X ₅₃ มหาวิทยาลัยมีการจัดเตรียมความพร้อมและการให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชนท้องถิ่นเป็นประจำ	4.018	.900	มาก
4	X ₅₄ มหาวิทยาลัยได้รับความร่วมมือจากชุมชนและสังคมโดยรอบมหาวิทยาลัยในการดำเนินงานที่เป็นประโยชน์	3.892	.876	มาก
5	X ₅₅ มหาวิทยาลัยได้รับความช่วยเหลือทางวิชาการจากหน่วยงานต่างๆทั้งภาครัฐบาลและภาคเอกชน	4.018	.900	มาก

ตารางที่ 4 ลำดับค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับความคิดเห็นของแต่ละตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ (n = 382) (ต่อ)

ลำดับ	การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของ มหาวิทยาลัยราชภัฏ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
	X6 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีการบริหารจัดการที่ดี	4.487	.876	มาก
1	X ₆₁ ผู้บริหารสามารถคาดคะเนแนวโน้มที่อาจจะเกิดขึ้น ในอนาคตเพื่อนำมาปรับแนวทางในการบริหาร จัดการได้อย่างเหมาะสม	4.018	.900	มาก
2	X ₆₂ ท่านคิดว่าผู้บริหารมีการวิเคราะห์หาเหตุผลและ ยอมรับฟังเหตุผลของผู้อื่น	4.018	.900	มาก
3	X ₆₃ ท่านคิดว่าผู้บริหารมีการประชุมปรึกษาหารือ สม่ำเสมอ	4.348	.855	มาก
4	X ₆₄ ท่านคิดว่าผู้บริหารมีความรอบรู้ สนับสนุนและ สร้างพลังงานการทำงานเป็นทีม	4.018	.900	มาก
5	X ₆₅ ท่านมีความเชื่อมั่นในตัวผู้บริหาร	4.018	.900	มาก
6	X ₆₆ ท่านคิดว่าผู้บริหารมีความจริงใจบริสุทธิ์ใจในการ พัฒนามหาวิทยาลัยไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ	4.162	.822	มาก
	X7 ทรัพยากรมนุษย์ที่ดี	4.060	.870	มาก
1	X ₇₁ ท่านได้รับมอบหมายงานตรงกับคุณสมบัติและ ความสามารถของท่าน	4.272	.862	มาก
2	X ₇₂ ท่านได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาในสายงาน ของท่านอย่างเพียงพอ	4.018	.900	มาก
3	X ₇₃ ถ้ามหาวิทยาลัยเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ ท่านจะมีโอกาสได้แสดงความรู้ความสามารถ เพิ่มขึ้น เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น	4.204	.887	มาก
4	X ₇₄ เงินเดือนที่ท่านได้รับเหมาะสมกับภาระงานที่ท่านทำ	3.738	.825	มาก
5	X ₇₅ ท่านมีความภาคภูมิใจต่อมหาวิทยาลัย	4.018	.900	มาก
6	X ₇₆ ท่านพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลงของ มหาวิทยาลัยในอนาคต	4.109	.843	มาก

ตารางที่ 4 ลำดับค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับความคิดเห็นของแต่ละตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ (n = 382) (ต่อ)

ลำดับ	การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
	X8 สภามหาวิทยาลัยมีธรรมาภิบาลระดับสูง	4.082	.881	มาก
1	X ₈₁ ท่านเห็นว่าบุคลากรในมหาวิทยาลัยเป็นผู้มีคุณภาพในการทำงาน	4.018	.900	มาก
2	X ₈₂ ท่านเห็นว่าผู้บริหารมหาวิทยาลัยเป็นผู้มีคุณธรรมในการบริหารงาน	4.290	.820	มาก
3	X ₈₃ ท่านเห็นว่าบุคลากรในมหาวิทยาลัยปฏิบัติงานที่เอื้อประโยชน์ต่อสังคม	4.018	.900	มาก
4	X ₈₄ มหาวิทยาลัยมีระบบที่ดีในการดูแลและพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ	3.769	.881	มาก
5	X ₈₅ ท่านเห็นว่ามหาวิทยาลัยมีระบบการพัฒนาความดีความชอบที่เหมาะสมยุติธรรม	4.316	.903	มาก
	X9 กลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาด	4.169	.846	มาก
1	X ₉₁ ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยมีการวางแผนกลยุทธ์เชิงรุกทางการตลาดที่เหมาะสม	4.018	.900	มาก
2	X ₉₂ มหาวิทยาลัยมีอัตลักษณ์ที่ชัดเจนสามารถใช้เป็นกลยุทธ์ทางการตลาดได้เป็นอย่างดี	4.424	.768	มาก
3	X ₉₃ แนวทางการออกนอกระบบที่กำหนดไว้มีการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกอย่างชัดเจน	4.018	.900	มาก
4	X ₉₄ มหาวิทยาลัยกำหนดแนวทางการออกนอกระบบไว้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และในอนาคตสามารถนำพามหาวิทยาลัยให้ขยายตัวในกลุ่มเป้าหมายได้อย่างเพียงพอ	3.937	.893	มาก
5	X ₉₅ มหาวิทยาลัยมีการกำหนดแผนอัตรากำลังทั้งระยะสั้นและระยะยาวไว้อย่างชัดเจน	4.450	.767	มาก

ตารางที่ 4 ลำดับค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับความคิดเห็นของแต่ละตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ (n = 382) (ต่อ)

ลำดับ	การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
	X10 การจัดการด้านสาธารณูปโภคและสารสนเทศ	4.074	.876	มาก
1	X ₁₀₁ ท่านเห็นว่ามหาวิทยาลัยสามารถสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกได้เป็นอย่างดี	4.018	.900	มาก
2	X ₁₀₂ มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการด้านสาธารณูปโภคและสารสนเทศที่มีคุณภาพ	4.018	.900	มาก
3	X ₁₀₃ มหาวิทยาลัยมีความพร้อมด้านสาธารณูปโภคที่ทันสมัย	3.955	.890	มาก
4	X ₁₀₄ มหาวิทยาลัยมีความพร้อมด้านสารสนเทศที่ทันสมัยและทั่วถึง	4.287	.839	มาก
5	X ₁₀₅ ท่านเห็นว่าบุคคลในมหาวิทยาลัยได้รับข้อมูลข่าวสารสารสนเทศอย่างทั่วถึง	4.091	.850	มาก

จากตารางที่ 4 พบว่าค่าเฉลี่ยภาพรวมและรายข้อทุกตัวแปร มีค่าระดับมาก คือมีค่าระหว่าง 3.738–4.450 แสดงว่าทุกตัวแปรมีระดับความสำคัญมาก เหมาะสมที่จะนำไปใช้วิเคราะห์องค์ประกอบ ได้แก่ X₁ ทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจน (\bar{X} =4.111), X₂ ความมั่นคงทางการเงิน (\bar{X} =4.091), X₃ งานวิชาการและงานวิจัยมีคุณภาพ (\bar{X} =4.075), X₄ นักศึกษามีคุณภาพ (\bar{X} =4.109), X₅ ความผูกพันที่ดีกับชุมชน (\bar{X} =4.061), X₆ ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีการบริหารจัดการที่ดี (\bar{X} =4.487), X₇ ทรัพยากรมนุษย์ที่ดี (\bar{X} =4.060), X₈ สภามหาวิทยาลัยมีธรรมาภิบาลระดับสูง (\bar{X} =4.082), X₉ กลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาด (\bar{X} =4.169), X₁₀ การจัดการด้านสาธารณูปโภคและสารสนเทศ (\bar{X} =4.074) เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) พบว่ามีค่าอยู่ระหว่าง 0.767–0.903 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อตัวแปรสอดคล้องกัน

ตารางที่ 5 ค่า KMO and Bartlett's Test ของการวิเคราะห์องค์ประกอบการ
เปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางการเป็น
มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (n=382)

Kaiser-Meyer - Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.695
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	5576.096
	df	45
	Sig.	.000

จากตารางที่ 5 พบว่าค่า KMO and Bartlett's Test มีค่า = .695 ซึ่งมากกว่า .50 และเข้าคู่ 1 สรุปได้ว่า ข้อมูลที่มีอยู่เหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบดีมาก จากนั้นนำข้อมูลไปทำการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยใช้มาตรวัดของ Bartlett (Bartlett's Test of Sphericity) สถิติทดสอบจะมีการแจกแจงโดยประมาณแบบ Chi-Square = 5576.096 df=45 ได้ค่า Significance เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .05 แสดงว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์กัน ข้อมูลเหมาะสมที่จะใช้เทคนิค Factor Analysis ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2548, น.23)

ตารางที่ 6 ค่า Eigenvalues ของผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน
ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ(n=382)

Com- ponent	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared			Rotation Sums of squared		
				Loadings			Loadings		
	% of Total	Cumulative Variance	%	% of Total	Cumulative Variance	%	% of Total	Cumulative Variance	%
1	7.184	71.836	71.836	7.184	71.836	71.836	3.098	30.985	30.985
2	1.117	11.169	83.005	1.117	11.169	83.005	3.097	30.974	61.959
3	.700	7.002	90.007	.700	7.002	90.007	2.805	28.048	90.007

Extraction Method: Principal Component Analysis. (PCA)

จากตารางที่ 6 พบว่าค่าสถิติสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ แสดงค่าสถิติสำหรับแต่ละ Factor (Component) ทั้งก่อนและหลังสกัดปัจจัย โดยในการวิเคราะห์องค์ประกอบครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ด้วยวิธีองค์ประกอบหลักหรือเทคนิค PCA (Principal Component Analysis) และหมุนแกนตัวประกอบแบบ Orthogonal Rotation ด้วยวิธี Varimax Method ที่ 25 รอบ โดยค่าของน้ำหนัก

องค์ประกอบ (Factor Loading) อยู่ระหว่าง-1 ถึง+1 และตัวแปรแต่ละตัวแปรจะต้องอยู่ในองค์ประกอบที่มีค่า Eigenvalues ตั้งแต่ 1 ขึ้นไป เมื่อหมุนแกนตัวประกอบแล้ว จึงจัดเป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกัน องค์ประกอบ (Component) ที่มีค่า Eigenvalues มากที่สุดถือว่าเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญมากที่สุด เพราะมีค่าความผันแปรหรือค่าความแปรปรวนทั้งหมดของตัวแปรปัจจัยที่ถูกจัดอยู่ในองค์ประกอบนั้นมากที่สุด (กัลยา วาณิชย์บัญชา, 2548:23-25) เรียงลำดับความสำคัญ จำนวน 3 องค์ประกอบ ในแต่ละองค์ประกอบมีค่า Eigenvalues เรียงตามลำดับดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 มีค่า Eigen values = 3.098 อธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบได้ร้อยละ 30.985

องค์ประกอบที่ 2 มีค่า Eigen values = 3.097 อธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบได้ร้อยละ 30.974

องค์ประกอบที่ 3 มีค่า Eigen values = 2.805 อธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบได้ร้อยละ 28.048

องค์ประกอบที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐร่วมกันอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบทั้ง 3 องค์ประกอบ ได้ร้อยละ 90.007

โดยแต่ละองค์ประกอบเรียงตามลำดับมากไปหาน้อย ในแต่ละชุดองค์ประกอบนำเสนอเป็นตารางและแผนภาพเรียงตามลำดับดังนี้

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏขององค์ประกอบที่ 1 (n=382)

ข้อคำถาม	การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน	น้ำหนักองค์ประกอบ
X ₆	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีการบริหารจัดการที่ดี	.798
X ₈	สภามหาวิทยาลัยมีธรรมาภิบาลระดับสูง	.748
X ₇	ทรัพยากรมนุษย์ที่ดี	.731
X ₃	งานวิชาการและงานวิจัยที่มีคุณภาพ	.729
Eigenvalues = 3.098		

จากตารางที่ 7 พบว่า มีตัวแปรในองค์ประกอบที่ 1 จำนวน 4 ตัวที่มีความสำคัญมากที่สุด โดยมีค่า Eigenvalues สูงสุด = 3.098 ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุดคือ ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีการบริหารจัดการที่ดีมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ =.798 รองลงมา คือ สภามหาวิทยาลัยมีธรรมาภิบาลระดับสูงมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ =.748 และทรัพยากรมนุษย์ที่ดี มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ =.731 ส่วนอันดับต่ำสุด คือ งานวิชาการและงานวิจัยที่มีคุณภาพ มีค่าน้ำหนัก

องค์ประกอบ = .729 ผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบที่ 1 นี้ว่า บทบาทของผู้บริหาร แสดงเป็นภาพที่ 16 ดังนี้



ภาพที่ 16 องค์ประกอบที่ 1 บทบาทของผู้บริหาร

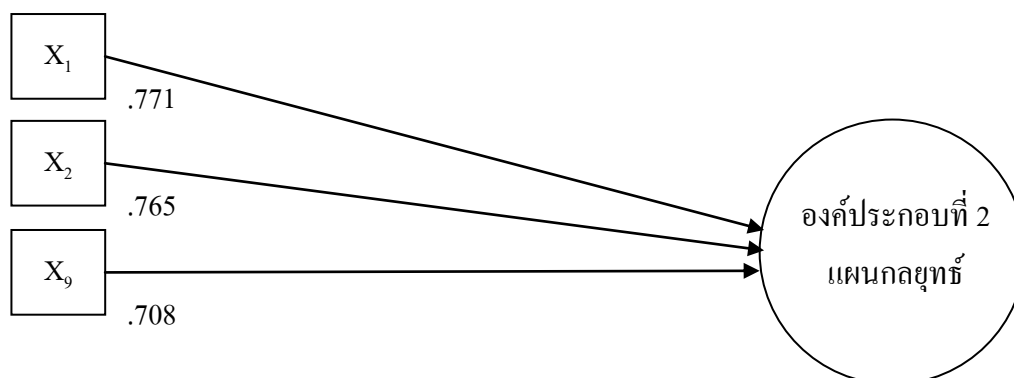
ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏขององค์ประกอบที่ 2 (n=382)

ข้อคำถาม	การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน	น้ำหนักองค์ประกอบ
X_1	ทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจน	.771
X_2	ความมั่นคงทางการเงิน	.765
X_9	กลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาด	.708

Eigenvalues = 3.097

จากตารางที่ 8 พบว่า มีตัวแปรในองค์ประกอบที่ 2 จำนวน 3 ตัว โดยมีค่า Eigenvalues เท่ากับ 3.097 ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุดคือ ทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .771 รองลงมา คือความมั่นคงทางการเงิน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ

.765 ส่วนอันดับต่ำสุด คือกลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาด มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .592 ผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบที่ 2 นี้ว่า แผนกลยุทธ์ แสดงเป็นภาพที่ 17 ดังนี้

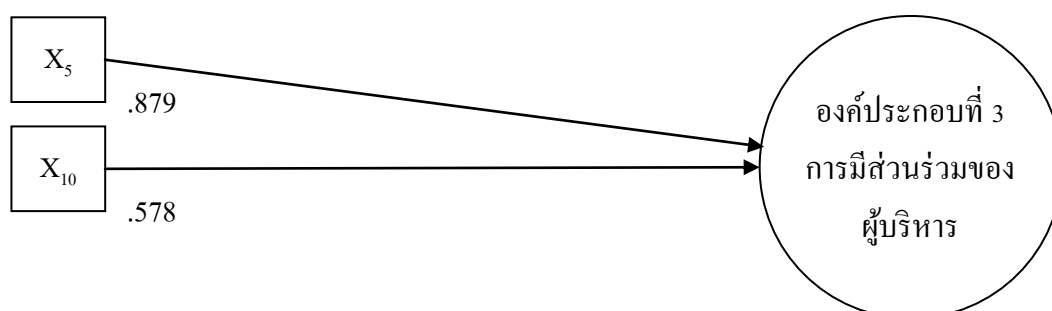


ภาพที่ 17 องค์ประกอบที่ 2 แผนกลยุทธ์

ตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏขององค์ประกอบที่ 3 (n=382)

ข้อคำถาม	การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน	น้ำหนักองค์ประกอบ
X ₅	ความผูกพันที่ดีกับชุมชน	.879
X ₁₀	การจัดการด้านสาธารณูปโภคและสารสนเทศ	.578
Eigenvalues = 2.805		

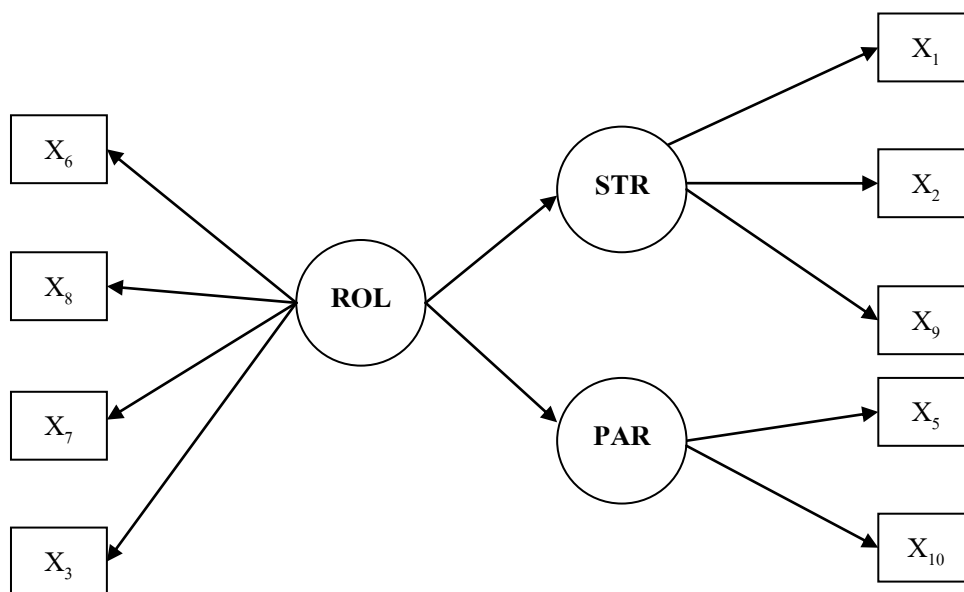
จากตารางที่ 9 พบว่ามีตัวแปรในองค์ประกอบที่ 3 จำนวน 2 ตัว โดยมีค่า Eigenvalues เท่ากับ 2.805 ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุดคือ ความผูกพันที่ดีกับชุมชน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .879 รองลงมาคือ การจัดการด้านสาธารณูปโภคและสารสนเทศ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .578 ผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบที่ 3 นี้ว่า การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร แสดงเป็นภาพที่ 18 ดังนี้



ภาพที่ 18 องค์ประกอบที่ 3 การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยใช้การวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ด้วยโปรแกรม LISREL 8.7

ผู้วิจัยสร้างผังเส้นทางความสัมพันธ์เพื่อวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ของตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ตามกรอบแนวคิดการวิจัย ดังภาพที่ 19



ภาพที่ 19 โมเดลความสัมพันธ์รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
ตามกรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ด้วยโปรแกรม LISREL 8.7 ซึ่งประกอบด้วย 3 โมเดล คือ โมเดลการวัดบทบาทผู้บริหาร โมเดลการวัดแผนกลยุทธ์ และโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งทุกโมเดลต้องทำการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ ความหมายขององค์ประกอบและตัวแปรเพื่อสร้างแฟ้มข้อมูลสำหรับวิเคราะห์ข้อมูล และมีดัชนีที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดังต่อไปนี้

1. สัญลักษณ์ ความหมายของตัวแปรสังเกตได้ (X1, X2, X3, X5, X6, X7, X8, X9 และ X10) ตัวแปรแฝง (ROL, STR และ PAR) ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

X1 หมายถึง ทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจน

X2 หมายถึง ความมั่นคงทางด้านการเงิน

X3	หมายถึง	งานวิชาการและงานวิจัยมีคุณภาพ
X5	หมายถึง	มีความผูกพันที่ดีกับชุมชน
X6	หมายถึง	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีการบริหารจัดการที่ดี
X7	หมายถึง	มีทรัพยากรมนุษย์ที่ดี
X8	หมายถึง	สภามหาวิทยาลัยมีธรรมาภิบาลระดับสูง
X9	หมายถึง	มีกลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาด
X10	หมายถึง	มีการจัดการด้านสาธารณูปโภคและสารสนเทศที่ดี
ROL	หมายถึง	บทบาทผู้บริหาร
STR	หมายถึง	แผนกลยุทธ์
PAR	หมายถึง	การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร

2. ดัชนีที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของโมเดล มีดังนี้

2.1 ค่า Chi-Square Statistics ควรไม่มีนัยสำคัญ

2.2 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืน (Goodness of Fit: GFI) มีค่าระหว่าง 0.90 – 1.00

2.3 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้อง กลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit: AGFI) มีค่าระหว่าง 0.90 – 1.00

2.4 ค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือปรับปรุง (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) มีค่าต่ำกว่า 0.05

2.5 ค่าดัชนีที่แสดงขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ยอมรับดัชนีแสดงความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลได้ (Critical N: CN) ควรมีค่ามากกว่า 200

การตรวจสอบความสอดคล้อง ความกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยทำการตรวจสอบเรียงลำดับ ดังนี้

1. การตรวจสอบโมเดลบทบาทผู้บริหาร โดยการตรวจสอบตัวแปรแฝง คือ บทบาทผู้บริหาร (ROL) ซึ่งในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลการวัดบทบาทผู้บริหารนี้จะนำตัวแปรสังเกตได้ที่ผ่านการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA) จำนวน 4 ตัวแปรมาวิเคราะห์ โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) ด้วยโปรแกรม LISREL 8.7 ข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ เมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่า KMO and Bartlett's Test ของตัวแปรผลการวิเคราะห์ความสอดคล้อง กลมกลืนของโมเดลการวัดบทบาทผู้บริหาร ดังรายละเอียดตามตารางที่ 10 ภาพที่ 20 และตารางที่ 11

ตารางที่ 10 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่า KMO and Bartlett's Test ของสังเกตได้โมเดลการวัดบทบาทผู้บริหาร

ตัวแปร	X3	X6	X7	X8
X3	1			
X6	.828**	1		
X7	.535**	.558**	1	
X8	.856**	.826**	.625**	1
mean	4.109	4.097	4.060	4.082
S.D	.870	.879	.870	.881

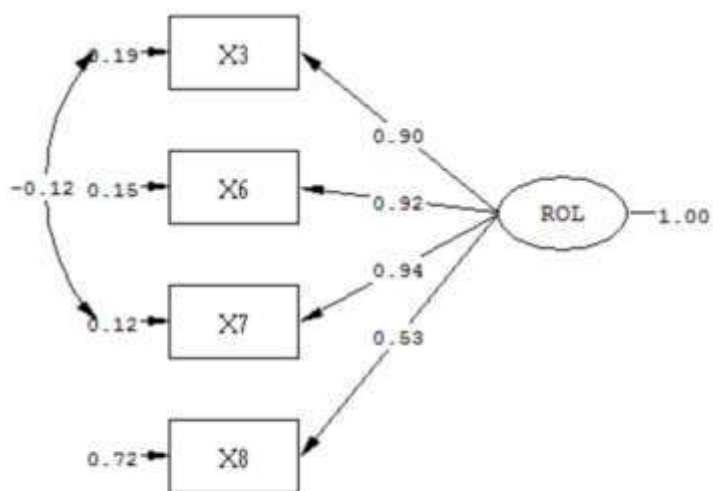
Chi-Square = 1197.196 , df = 6, p = .000

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = .818

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

จากตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์เมตริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 4 ตัวแปร คือ งานวิชาการและงานวิจัยมีคุณภาพ (X₃) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีการบริหารจัดการที่ดี (X₆) มีทรัพยากรมนุษย์ที่ดี (X₇) สภามหาวิทยาลัยมีธรรมาภิบาลระดับสูง (X₈) พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลจำนวน 6 คู่ ทุกคู่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเป็นความสัมพันธ์ในทางบวก

ค่า Bartlett's Test of Sphericity มีค่า Chi-Square = 1197.196; df = 6, p = .000 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ค่าดัชนีรวม Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = .818 แสดงว่าเมตริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ของบทบาทผู้บริหารไม่ใช่เมตริกซ์เอกลักษณะ และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรมีมากพอที่จะนำมาวิเคราะห์ห่อองค์ประกอบได้



Chi-Square=3.43, df=1, P-value=0.06405, RMSEA=0.044

ภาพที่ 20 โมเดลการวัดบทบาทผู้บริหาร

ตารางที่ 11 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดบทบาทผู้บริหาร

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ				สเปค.คะแนน องค์ประกอบ
	B	SE	t	R ²	
X3	0.90	0.03	37.57**	0.81	0.36
X6	0.92	0.03	39.62**	0.85	0.07
X7	0.94	0.03	40.36**	0.88	0.49
X8	0.93	0.03	20.08**	0.88	0.01

$\chi^2=3.43$, $df=1$, $P=0.06405$, $GFI=1.00$, $AGFI=0.99$, $RMSEA=0.044$, $CN=2447.09$

จากภาพที่ 20 และตารางที่ 11 พบว่าการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโดยใช้โปรแกรม LISREL 8.7 ของโมเดลการวัดบทบาทผู้บริหารมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาได้จากค่าไค-สแควร์ ที่แตกต่างจากศูนย์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (chi - square = 3.43; $df = 1$, P-value = 0.06405) ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.99 ค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือปรับปรุง (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.044 และค่าดัชนีที่แสดงขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่สอดคล้องกลมกลืนของโมเดล (CN) มีค่าเท่ากับ 2447.09

เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรบทบาทผู้บริหารพบว่าค่าน้ำหนักขององค์ประกอบทั้งหมดมีค่าเป็นบวก โดยค่าน้ำหนักองค์ประกอบมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ทุกตัวแปร ค่าน้ำหนักขององค์ประกอบมากที่สุด คือ มีทรัพยากรมนุษย์ที่ดี (X_7) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.94 รองลงมา คือ ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีการบริหารจัดการที่ดี (X_6) งานวิชาการและงานวิจัยมีคุณภาพ (X_3) สภามหาวิทยาลัยมีธรรมาภิบาลระดับสูง (X_8) ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.92, 0.90 และ 0.53 ตามลำดับ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัวมีค่าใกล้เคียงกัน แสดงว่าตัวแปรเหล่านี้มีความสำคัญเท่า ๆ กัน ในการวัดบทบาทผู้บริหาร และเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือปรับปรุง (RMSEA) โมเดลการวัดบทบาทผู้บริหารมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก

2. การตรวจสอบโมเดลแผนกลยุทธ์ โดยการตรวจสอบตัวแปรแฝง คือ แผนกลยุทธ์ (STR) ซึ่งในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลการวัดแผนกลยุทธ์นี้ จะนำตัวแปรสังเกตได้ที่ผ่านการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA) จำนวน 3 ตัวแปรมาวิเคราะห์ โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) ด้วยโปรแกรม LISREL 8.7 ข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ เมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่า KMO and Bartlett's Test ของตัวแปร ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลการวัดแผนกลยุทธ์ ดังรายละเอียดตามตารางที่ 12 ภาพที่ 21 และตารางที่ 13 ตารางที่ 12 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่า KMO and Bartlett's Test ของตัวแปรสังเกตได้โมเดลการวัดแผนกลยุทธ์

ตัวแปร	X1	X2	X9
X1	1		
X2	.768**	1	
X9	.500**	.600**	1
mean	4.111	4.097	4.169
S.D	.871	.873	.846

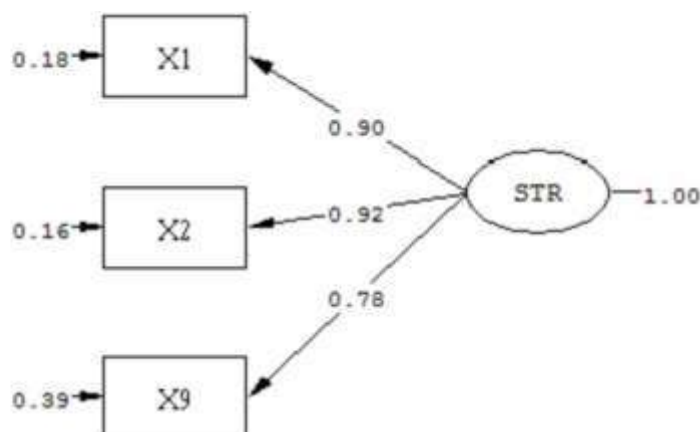
Chi-Square = 509.232 , df = 3, p = .000

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = .662

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

จากตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร สังเกตได้ทั้ง 3 ตัวแปร คือ ทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจน(X_1) ความมั่นคงทางด้านการเงิน (X_2) มีกลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาด(X_9) พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลจำนวน 3 คู่ทุกคู่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเป็นความสัมพันธ์ในทางบวก

ค่า Bartlett's Test of Sphericity มีค่า Chi-Square = 509.232; df = 3, p = .000 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ค่าดัชนีรวม Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = .662 แสดงว่าเมตริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ของแผนกกลยุทธ์ไม่ใช่เมตริกซ์เอกลักษณะ และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรมีมากพอที่จะนำมาวิเคราะห์หองค์ประกอบได้



Chi-Square=0.00, df=0, P-value=1.00000, RMSEA=0.000

ภาพที่ 21 โมเดลการวัดแผนกกลยุทธ์

ตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดแผนกกลยุทธ์

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ				สปส.คะแนนองค์ประกอบ
	B	SE	t	R ²	
X1	0.90	0.02	39.80**	0.82	0.42
X2	0.92	0.02	40.75**	0.84	0.51
X9	0.78	0.02	32.45**	0.61	0.17

$\chi^2 = 0.00$, df = 0, P = 0.00000, RMSEA = 0.000

จากภาพที่ 21 และตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่าโมเดลการวัดแผนกกลยุทธ์ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาได้จากค่าไค-สแควร์ ที่แตกต่างจากศูนย์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (chi - square = 0.00, df = 0, P-value = 1.0000) และค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือปรับปรุง (RMSEA) มีค่าเท่ากับ .000

เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรแผนกลยุทธ์ พบว่า ค่าน้ำหนักขององค์ประกอบทั้งหมดมีค่าเป็นบวก โดยค่าน้ำหนักองค์ประกอบมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัวแปร ค่าน้ำหนักขององค์ประกอบมากที่สุด คือ ความมั่นคงทางการเงิน (X_2) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.92 รองลงมา คือ ทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจน (X_1) มีกลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาด (X_9) ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.92, 0.90 และ 0.78 ตามลำดับ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัวมีค่าใกล้เคียงกัน แสดงว่าตัวแปรเหล่านี้มีความสำคัญเท่า ๆ กัน ในการวัดแผนกลยุทธ์ และเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือปรับปรุง (RMSEA) โมเดลการวัดแผนกลยุทธ์มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก

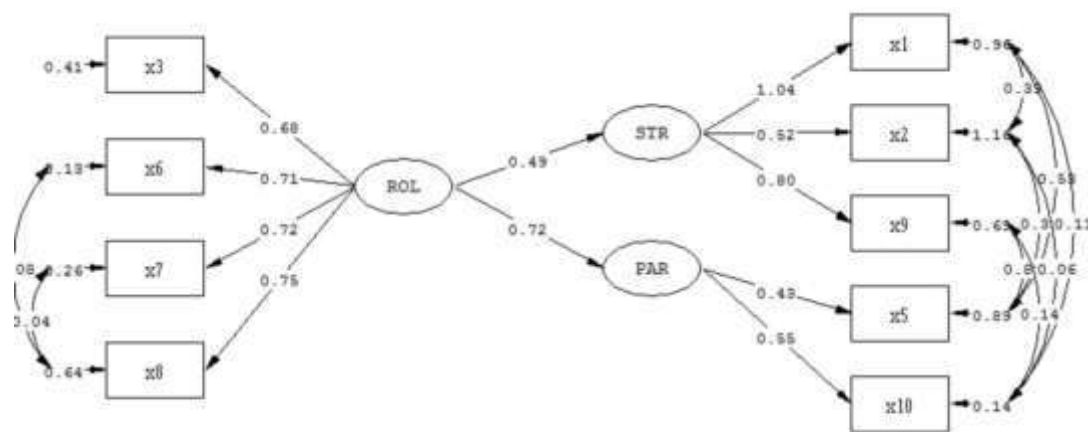
3. การตรวจสอบโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืน จะนำตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 9 ตัวมาวิเคราะห์ โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ด้วยโปรแกรม LISREL 8.7 ข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ เมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ดังรายละเอียดตามตารางที่ 14 ภาพที่ 22 และตารางที่ 15

ตารางที่ 14 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของตัวแปรสังเกตได้ รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

	X1	X2	X3	X5	X6	X7	X8	X9	X10
X1	1								
X2	.768**	1							
X3	.714**	.742**	1						
X5	.568**	.754**	.648**	1					
X6	.781**	.850**	.828**	.808**	1				
X7	.849**	.752**	.535**	.427**	.558**	1			
X8	.758**	.866**	.856**	.711**	.826**	.625**	1		
X9	.500**	.600**	.855**	.557**	.727**	.332**	.611**	1	
X10	.599**	.686**	.650**	.856**	.790**	.430**	.681**	.556**	1
mean	4.111	4.091	4.109	4.061	4.097	4.060	4.082	4.169	4.074
S.D	.871	.873	.870	.873	.879	.870	.881	.846	.876

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

จากตารางที่ 14 ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ใน โมเดลจำนวน 36 คู่ ทุกคู่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเป็นความสัมพันธ์ในทางบวก



Chi-Square=19.88, df=16, P-value=0.22580, RMSEA=0.025

ภาพที่ 22 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัย
ราชภัฏในทิศทางการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ตารางที่ 15 ผลการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) เพื่อตรวจสอบโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

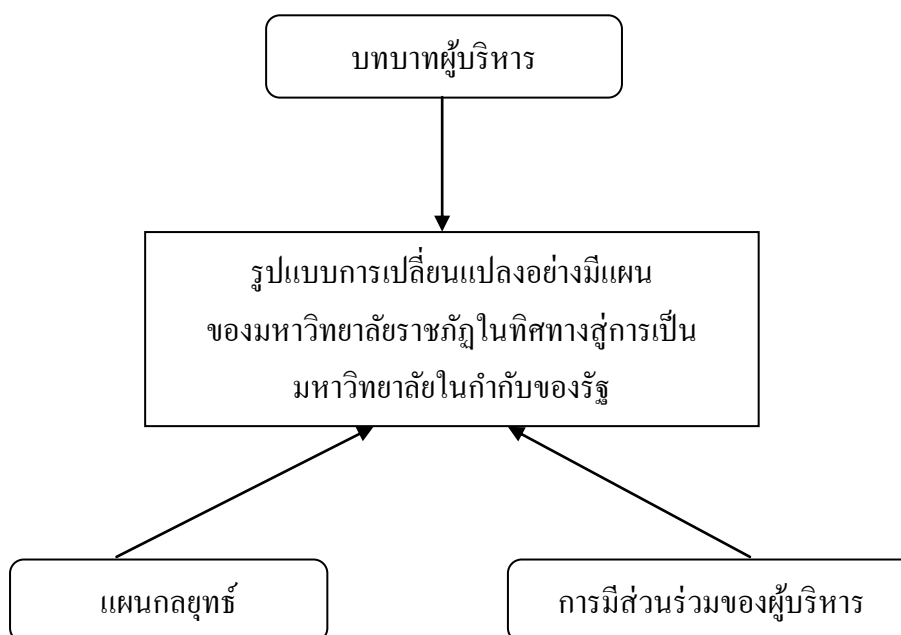
ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ				สปส.คะแนน องค์ประกอบ
	B	SE	t	R ²	
X3	0.68	0.04	16.07**	0.53	0.16
X6	0.71	0.03	21.06**	0.79	0.62
X7	0.72	0.04	18.62**	0.66	0.24
X8	0.75	0.06	12.75**	0.47	0.17
X1	1.00	-	-	0.54	0.33
X2	0.52	0.07	7.81**	0.79	0.10
X9	0.80	0.012	6.61**	0.49	-0.57
X5	0.43	-	-	0.59	0.65
X10	0.55	0.09	5.91**	0.70	0.06

$\chi^2 = 19.88$, df = 16, P = 0.22580, GFI = 0.99, AGFI = 0.97, RMR = 0.026,

RMSEA = 0.025, CN=635.32

จากภาพที่ 20 และตารางที่ 15 ผลการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ด้วยโปรแกรม LISREL 8.7 พบว่าโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาได้จากค่าไค-สแควร์ ที่แตกต่างจากศูนย์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2 = 19.88$; $df = 16$, $P = 0.22580$ ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.99 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่า 0.97 และค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือ (RMR) มีค่าเท่ากับ 0.026 และเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือปรับปรุง (RMSEA) ซึ่งมีค่าเท่ากับ .025 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุพฤติกรรมรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก

สรุปผลวิเคราะห์ในภาพรวมได้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านบทบาทผู้บริหารกับองค์ประกอบด้านแผนกลยุทธ์ ข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ของบทบาทผู้บริหารกับแผนกลยุทธ์ แนวคิดยืนยันความสัมพันธ์ได้แก่ ทอมป์สันและสตรีกแลนด์ (Thompson and Strickland) กล่าวว่า การกำหนดทิศทางของผู้บริหาร โดยการมีบทบาทเป็นขั้นตอนสำคัญของการบริหารประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategic vision) การกำหนดจุดประสงค์ (setting objective) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic formulation) และการปฏิบัติตามกลยุทธ์เพื่อให้การดำเนินงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับ จินตนา บุญบงการ (2533) ให้ความสำคัญของการกำหนดทิศทางองค์กร เป็นกระบวนการบริหารช่วยให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงและมีวิสัยทัศน์ ทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางของการดำเนินงานที่สามารถนำไปปฏิบัติตามกลยุทธ์อย่างเป็นรูปธรรม และสอดคล้องกับ สมบูรณ์ นนท์สกุล (2548) กล่าวว่าบทบาทของผู้นำทำให้ผู้ร่วมงานสนใจต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร ทำให้การกำหนดกลยุทธ์และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของผู้ร่วมงานเป็นไปโดยการสมัครใจ และกระตือรือร้นที่จะทำงานให้บรรลุตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ อีกด้านหนึ่งองค์ประกอบด้านบทบาทผู้บริหารกับองค์ประกอบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร นักวิชาการหลายท่าน ได้แสดงทัศนะที่สนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารและการมีส่วนร่วมของผู้บริหารนั้น เช่น แอน (Ann) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องมีบทบาทรับทราบ รับรู้ เต็มใจ เข้ามามีส่วนร่วมและสนับสนุน โครงการพัฒนาองค์กรตั้งแต่การวางแผนจนถึงการลงมือปฏิบัติงาน แสดงดังภาพที่ 23



ภาพที่ 23 รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ตอนที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อตรวจสอบผลการวิจัยโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

การตรวจสอบผลการวิจัย เรื่องรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ครั้งนี้ เพื่อตรวจสอบรับรองผลการวิจัย จากกลุ่มตัวอย่างเพื่อการสนทนากลุ่มเกี่ยวกับรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 13 คน ได้แก่

1. ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีประสบการณ์ตรง เป็นผู้ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งกรรมการสภามหาวิทยาลัย จำนวน 5 คน
2. ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ ที่เป็นผู้ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานครที่มีแผนเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 5 คน
3. ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่มหาวิทยาลัยเปลี่ยนแปลงเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 3 คน (รายละเอียดดังภาคผนวก ข)

โดยผู้วิจัยดำเนินการเมื่อวันที่ 6 กันยายน 2556 เวลา 13.00–15.30 น. ณ ห้องประชุม ขุนวิเศษครุณาการ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา การสนทนากลุ่ม (Focus Group) ครั้งนี้ ผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการสนทนากลุ่มด้วยตนเอง โดยได้รับคำแนะนำ ข้อเสนอแนะ วิธีดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพจากรองศาสตราจารย์ ดร.อำนาจ เดชชัยศรี อาจารย์ที่ปรึกษาคุณฐิณีนิพนธ์ ผู้ร่วมสนทนากลุ่มได้วิพากษ์วิจารณ์ ให้ความเห็นและข้อเสนอแนะอย่างกว้างขวางสรุปประเด็น ดังนี้

1. การวิเคราะห์องค์ประกอบรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เห็นด้วยในการรวมกลุ่มองค์ประกอบตาม ผลการศึกษาที่ พบว่า มีองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัย ราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 3 องค์ประกอบ โดยองค์ประกอบที่ 1 ชื่อบทบาทผู้บริหารประกอบด้วย 4 ตัวแปร คือ 1) งานวิชาการและงานวิจัยมีคุณภาพ 2) ผู้บริหาร มีภาวะผู้นำและมีการบริหารจัดการที่ดี 3) มีทรัพยากรมนุษย์ที่ดี และ 4) สถานมหาวิทยาลัยมีธรรมาภิบาล ระดับสูง องค์ประกอบที่ 2 ชื่อแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 ตัวแปร คือ 1) ทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจน 2) ความมั่นคงทางด้านการเงินและ 3) มีกลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาด และองค์ประกอบที่ 3 ชื่อการมีส่วนร่วมของผู้บริหารประกอบด้วย 2 ตัวแปร คือ 1) มีความผูกพันที่ดีกับชุมชนและ 2) มีการจัดการด้านสาธารณูปโภคและสาธารณเทศที่ดี

2. การพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของ มหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เห็นด้วยกับโมเดล ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ที่ประกอบด้วยตัวแปรแฝง 3 ตัว และตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 9 ตัวส่งผลต่อ รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐ

3. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมต่อการวิจัยเรื่องรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของ มหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีข้อเสนอ ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่งมีระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงไปสู่การเป็น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐไม่เท่ากัน โดยให้ความคิดเห็นตามปัจจัยการบ่งชี้ถึงความสำเร็จของ มหาวิทยาลัยทั้ง 9 ปัจจัยว่า มีความพร้อมแต่ละปัจจัยมากน้อยแตกต่างกันไป ตามระบบแบบแผน และคุณลักษณะเดิมของแต่ละมหาวิทยาลัย โดยการเปลี่ยนแปลงไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ ของรัฐมีความเป็นไปได้ในการดำเนินการแบบค่อยเป็นค่อยไปภายในระยะเวลา 5 ปีถึง 10 ปี ข้างหน้านี้ ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีการเปลี่ยนแปลงสภาพไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ ของรัฐ ต้องมีผู้บริหารองค์กรที่มีภาวะผู้นำ มีการบริหารจัดการที่ดี มีสถานมหาวิทยาลัยที่มี

ธรรมาภิบาลระดับสูง มีการกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการสื่อสาร และจัดทำข้อมูลสารสนเทศ ข่าวสาร การทำประชาพิจารณ์ การกำหนดแผนนโยบายที่ชัดเจนต่อเนื่อง ตลอดจนมีกลยุทธ์ การตลาดเชิงรุกที่ดี มีสาธารณูปโภคเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย เพื่อสร้างความเข้าใจและยอมรับในการเปลี่ยนแปลงไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

มหาวิทยาลัยราชภัฏดังกล่าว ต้องสามารถสร้างความมั่นคงทางการเงินขององค์กรได้ในระยะยาว สามารถหารายได้เลี้ยงตนเองได้อย่างเพียงพอในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย บนพื้นฐานการวางแผนการบริหารการเงินและกลไกควบคุมการใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ มีความสะดวก คล่องตัวเป็นระบบสูงกว่ารูปแบบราชการ สามารถพัฒนานักศึกษาและผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพสูงขึ้น เป็นที่ต้องการของสังคมในระดับที่น่าพอใจ สามารถสนองตอบและสอดคล้องกับความต้องการของชุมชน ท้องถิ่นและสังคม ได้อย่างมีประสิทธิภาพมั่นคงและต่อเนื่อง นอกจากนี้ ควรเพิ่มการสร้างความเข้าใจต่อบุคลากรในการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผลดีและผลเสียที่อาจจะ/คาดว่าจะเกิดขึ้น

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีการนำเสนอการวิจัย ดังนี้

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
2. เพื่อนำเสนอรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed methodology) ระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ซึ่งเป็นการค้นหาข้อมูลจากความคิดเห็นของผู้บริหาร ผู้ทรงคุณวุฒิจากมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 6 แห่ง จากการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่ม และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) เพื่อนำเสนอและตรวจสอบรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม

ประชากร ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏที่อยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นผู้บริหาร อาจารย์และบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับสายการศึกษา และสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร รวม 6 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี และมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา รวมทั้งสิ้น 5,743 คน

กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัย เรื่อง รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 1 เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อการสัมภาษณ์และสนทนากลุ่ม เกี่ยวกับรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 13 คน ได้แก่

1. ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีประสบการณ์ตรง เป็นผู้ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งกรรมการสภามหาวิทยาลัย จำนวน 5 คน
2. ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ ที่เป็นผู้ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีแผนเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 5 คน
3. ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ ที่เป็นผู้ดำรงตำแหน่ง หรือเคยดำรงตำแหน่งผู้บริหารมหาวิทยาลัย ที่มหาวิทยาลัยเปลี่ยนแปลงเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 3 คน

กลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 2 เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อการตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งเป็นผู้บริหารคณาจารย์และบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับสายการศึกษา และสายสนับสนุน ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ รวม 6 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี และมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ด้วยวิธีคำนวณหาสัดส่วนระหว่างกลุ่มตัวอย่างกับประชากร ได้กลุ่มตัวอย่างรวม 382 คน จำแนกตามประเภทบุคลากร แสดงดังตารางที่ 2 โดยกำหนดคุณสมบัติของผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

1. ผู้บริหาร หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งทางการบริหารในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการศูนย์ หรือผู้ที่เคยดำรงตำแหน่งดังกล่าวไม่น้อยกว่า 3 ปี
2. อาจารย์ หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่สอนในมหาวิทยาลัยราชภัฏไม่น้อยกว่า 3 ปี
3. ผู้สนับสนุนทางการศึกษา หมายถึง ข้าราชการ พนักงานที่ทำหน้าที่สนับสนุนทางการศึกษาในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ไม่น้อยกว่า 3 ปี

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ แบบสอบถามและเอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยมีขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ ดังนี้

1. แบบสัมภาษณ์

1.1 ศึกษาข้อมูลทุติยภูมิจากเอกสาร โดยใช้วิธีการวิจัยเอกสาร (Document research) ได้แก่ รายงานประจำปี พระราชบัญญัติและกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง งานวิจัยต่าง ๆ

ซึ่งประกอบด้วย แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ปัจจุบันของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยให้ครอบคลุมเนื้อหาตามวัตถุประสงค์

1.2 วิเคราะห์หลักการ แนวคิด ทฤษฎีและข้อค้นพบเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารสถานศึกษา

1.3 วิเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารสถานศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ

1.4 วิเคราะห์หลักการแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศที่ได้จากการศึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน และการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารสถานศึกษา แล้วจัดทำเป็นข้อสรุป

1.5 นำข้อสรุปที่ได้จากการวิเคราะห์มาสังเคราะห์ (content analysis) เป็นความรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน เพื่อใช้เป็นกรอบในการสร้างแบบสัมภาษณ์ แบบไม่มีโครงสร้าง (unstructured Interview)

1.6 สร้างแบบสัมภาษณ์ซึ่งเป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) แล้วนำเสนอแบบสัมภาษณ์ให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณา

1.7 นำแบบสัมภาษณ์ ที่ได้รับความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาแล้วนำสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 13 คน ซึ่งผู้วิจัยใช้วิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive method) โดยผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

1.7.1 ผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีประสบการณ์ตรงเป็นผู้ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งกรรมการสภามหาวิทยาลัย จำนวน 5 คน

1.7.2 ผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ทรงคุณวุฒิ ที่เป็นผู้ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีแผนเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 5 คน

1.7.3 ผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ทรงคุณวุฒิ ที่เป็นผู้ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่มหาวิทยาลัยเปลี่ยนแปลงเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 3 คน

แบบสัมภาษณ์เป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) วิธีนี้เป็นวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีความยืดหยุ่นสูง โดยกำหนดคำถามและรูปแบบสัมภาษณ์จากการศึกษาขั้นตอนการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกตามแนวคิดที่ ชาย โพธิ์ลีตา (2549) สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และกรรณิการ์ สุขเกษม (2547) วรรณวดี ชัยชาญกุล (2552) นำเสนอไว้ ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้ 1) มีหนังสือเรียนนัดหมายล่วงหน้าจากประธานหลักสูตรคณบดีบัณฑิต มหาวิทยาลัย

ราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา โดยผู้วิจัยจะดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง 2) กำหนดขอบเขตและประเด็นคำถาม โดยยึดตามวัตถุประสงค์ ตรวจสอบความพร้อมของอุปกรณ์ที่จะใช้ในการสัมภาษณ์ พร้อมทั้งยืนยันวันเวลา สถานที่ ก่อนการสัมภาษณ์ 3) เข้าสู่สถานที่นัดหมาย แนะนำตนเอง เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีก่อนเริ่มต้นสัมภาษณ์ 4) ชี้แจงจุดมุ่งหมาย การเก็บรักษาความลับ พร้อมทั้งขออนุญาตบันทึกการสัมภาษณ์ในแถบบันทึกเสียงก่อนเริ่มประเด็นที่จะสัมภาษณ์ 5) เริ่มต้นการสัมภาษณ์และเจาะลึกในช่วงเดิมที่ต้องการทราบข้อมูลในรายละเอียดจากคำถามแรก ไปถึงคำถามสุดท้าย โดยจะให้บรรยากาศที่ผ่อนคลาย ให้เป็นไปตามธรรมชาติของการสนทนา เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นในประเด็นที่สัมภาษณ์ 6) ปิดการสนทนา โดยสรุปความเห็นและถามประเด็นที่อยากจะทราบเพิ่มเติม เพื่อให้ผู้ตอบได้แสดงความคิดเห็นเป็นคำถามด้วยการสัมภาษณ์ 7) การสิ้นสุดการสัมภาษณ์ โดยกล่าวขอบคุณในคุณค่าของข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์และการเสียสละเวลาอันมีค่าเพื่อผลการศึกษาที่จะเกิดความสมบูรณ์มากที่สุด

2. แบบสอบถาม

2.1 วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบบันทึกการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยวิเคราะห์ ข้อคำถามเกี่ยวกับรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เพื่อค้นหาความสัมพันธ์ ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 13 คน โดยนำมาหาความถี่และคัดเลือกข้อคำถามของระดับความคิดเห็นที่ตรงกันมาจัดทำเป็นแบบสอบถาม แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

2.2 ปรับข้อความจากการสัมภาษณ์แบบสอบถามปลายเปิด (Open-ended question) ที่อยู่ในกรอบของรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยจำแนกเป็นข้อ ๆ ในแต่ละองค์ประกอบ ปรับภาษาให้กระชับ ประมวลจัดทำแบบสอบถาม กำหนดขอบเขตให้ตรงกับนิยามศัพท์เฉพาะ โดยขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาคุณุณิพนธ์

2.3 ดำเนินการสร้างแบบสอบถามฉบับร่าง ให้ครอบคลุมตามกรอบแนวคิดการวิจัยที่กำหนดไว้ คำถามที่ใช้ สั้น ชัดเจน เข้าใจง่าย และตรงประเด็น ครอบคลุมเนื้อหาที่กำหนดไว้ จากนั้นนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาคุณุณิพนธ์และผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ซึ่งเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการ การวิจัย การพัฒนาคุณภาพการศึกษา ตรวจสอบดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับจุดประสงค์

2.4 นำแบบสอบถามที่ได้รับการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญ คำนวณหาค่า IOC และคัดเลือกข้อสอบที่มีค่า IOC ตั้งแต่ .50 ขึ้นไป ผลการตรวจสอบแบบสอบถามโดยผู้เชี่ยวชาญ ได้ข้อคำถามที่ผ่านเกณฑ์จำนวน 54 ข้อ โดยมีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.67 – 1.00

2.5 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับสายการศึกษาและสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน เพื่อนำไปหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha-coefficient) ของ ครอนบาค (Cronbach, 1951)

2.6 หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามด้วยค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นอัลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach's Alpha) ผลการหาค่าความเชื่อมั่นได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.92 ซึ่งมีความน่าเชื่อถือระดับสูง

2.7 จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์แล้วนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างคือ มหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร รวม 6 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี และมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

3. เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

3.1 ออกแบบและสร้างเอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม เรื่อง รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ขั้นตอนการดำเนินการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

ส่วนที่ 2 บทนำ ประกอบด้วย

ส่วนที่ 3 การดำเนินการสนทนากลุ่ม

3.2 นำเอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ที่สร้างขึ้น เสนออาจารย์ที่ปรึกษาคณาจารย์ เพื่อตรวจสอบความชัดเจนของเนื้อหาและประเด็นข้อคำถาม เพื่อปรับปรุงข้อคำถามและแก้ไขการใช้ภาษาให้เหมาะสม

3.3 นำเอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ไปใช้กับกลุ่มประชากร **การเก็บรวบรวมข้อมูล** การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบด้วย 3 วิธี ดังนี้

1. การสัมภาษณ์ การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

1.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ส่งไปยังหน่วยงานต้นสังกัดของกลุ่มตัวอย่าง เพื่อแจ้งเหตุผล ความสำคัญของการวิจัย และขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์ ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีประสบการณ์ตรง เป็นผู้ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งกรรมการสภามหาวิทยาลัย จำนวน 5 คน และผู้เชี่ยวชาญหรือ

ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่เป็นผู้ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานครที่มีแผนเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 5 คน และผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิที่ผู้ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่มหาวิทยาลัยเปลี่ยนแปลงเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 3 คน

1.2 ผู้วิจัยขอหนังสือจากคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา เพื่อชี้แจงจุดมุ่งหมายในการทำวิจัย และขอความร่วมมือในการนัดสัมภาษณ์

1.3 ผู้วิจัยสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง

1.4 ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้องของแบบบันทึกการสัมภาษณ์ เพื่อนำไปวิเคราะห์เนื้อหาต่อไป

2. แบบสอบถาม การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับดังนี้

2.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ส่งไปยังหน่วยงานต้นสังกัดของกลุ่มตัวอย่าง เพื่อแจ้งเหตุผล ความสำคัญของการวิจัย และขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากมหาวิทยาลัยที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

2.2 ผู้วิจัยทำหนังสือขอความร่วมมือ ชี้แจงวัตถุประสงค์การวิจัยถึงกลุ่มตัวอย่าง เพื่ออธิบายถึงจุดมุ่งหมาย เป้าหมายการทำวิจัย และขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่ได้กำหนด ตลอดจนส่งกลับคืนให้กับผู้วิจัยทางไปรษณีย์ โดยผู้วิจัยได้แนบซองเปล่าพร้อมติดแสตมป์ไปให้

2.3 ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้องของแบบสอบถามที่ส่งคืนมา เพื่อตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

3. การสนทนากลุ่ม (Focus Group) การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับดังนี้

3.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ส่งไปยังหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อแจ้งเหตุผล ความสำคัญการวิจัยและขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีประสบการณ์ตรง เป็นผู้ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งกรรมการสภามหาวิทยาลัย จำนวน 5 คน และผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ ที่เป็นผู้ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานครที่มีแผนเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 5 คน และผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่มหาวิทยาลัยเปลี่ยนแปลงเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 3 คน ร่วมสนทนากลุ่ม

3.2 ผู้วิจัยดำเนินการสนทนากลุ่มด้วยตนเอง

3.3 ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้องของข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม เพื่อนำไปวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

สรุปผลการวิจัย

จากที่ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ และข้อมูลเชิงคุณภาพ และสร้างโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผู้วิจัยเสนอสรุปผลการวิจัยเพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยทั้ง 2 ข้อ ตามขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล รายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารและการสัมภาษณ์ด้วยวิธีวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

กลุ่มตัวอย่าง คือผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีประสบการณ์ตรง เป็นผู้ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งกรรมการสภามหาวิทยาลัย จำนวน 5 คน และผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานครที่มีแผนเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 5 คน และผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่มหาวิทยาลัยเปลี่ยนแปลงเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 3 คน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐประกอบด้วย 10 องค์ประกอบ ได้แก่ 1. ทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจน 2. ความมั่นคงทางด้านการเงิน 3. งานวิชาการและงานวิจัยมีคุณภาพ 4. คุณภาพนักศึกษา 5. มีความผูกพันที่ดีกับชุมชน 6. ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีการบริหารจัดการที่ดี 7. มีทรัพยากรมนุษย์ที่ดี 8. สภามหาวิทยาลัยมีธรรมาภิบาลระดับสูง 9. มีกลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาด และ 10. มีการจัดการด้านสาธารณูปโภคและสารสนเทศที่ดี รวมทั้งหมด 54 ข้อคำถาม

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 382 คน เป็นเพศชาย จำนวน 188 คน คิดเป็นร้อยละ 49.21 เพศหญิง จำนวน 194 คน คิดเป็นร้อยละ 50.78 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31 – 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 38.48 รองลงมาคืออายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี ระหว่าง 41 – 50 ปี ระหว่าง 51 – 60 ปี และมากกว่า 60 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 29.32 17.54 13.35 และ 1.31 ตามลำดับ กลุ่มตัวอย่างมีการศึกษาระดับปริญญาโทมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 63.61 รองลงมาคือระดับปริญญาตรี ปริญญาเอก และต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 25.39 9.95 และ 1.05 ตามลำดับ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่

มีสถานภาพเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย คิดเป็นร้อยละ 50.79 รองลงมาเป็นข้าราชการและลูกจ้าง คิดเป็นร้อยละ 50.79 และ 11.26 ตามลำดับ ส่วนที่น้อยที่สุด คือ อื่นๆ คิดเป็นร้อยละ 1.83 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ไม่มีตำแหน่งทางการบริหารมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 84.03 รองลงมาเป็น คณบดี ผู้อำนวยการ รองอธิการบดี คิดเป็นร้อยละ 6.02 5.76 และ 3.14 ตามลำดับ ส่วนที่น้อยที่สุด คือ อธิการบดี คิดเป็นร้อยละ 1.05 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีตำแหน่งทางวิชาชีพเป็นอาจารย์ มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 47.12 รองลงมาเป็นพนักงานสายสนับสนุน ตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ และรองศาสตราจารย์ คิดเป็นร้อยละ 36.91 8.90 และ 7.07 ตามลำดับ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีระยะเวลาทำงานมากกว่า 10 ปีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 39.79 รองลงมาเป็นระหว่าง 6 – 10 ปี และ ระหว่าง 1- 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 30.63 และ 26.70 ส่วนที่น้อยที่สุด คือ ระยะเวลาทำงานน้อยกว่า 1 ปีคิดเป็นร้อยละ 2.88 และระยะเวลาทำงานมากที่สุดที่กลุ่มตัวอย่างปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย แห่งนี้ คือมากกว่า 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 35.60 รองลงมาระหว่าง 1 – 5 ปี และระหว่าง 6 – 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 30.63 และ 28.53 และน้อยที่สุดคือ น้อยกว่า 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 5.24

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) การเปลี่ยนแปลง อย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้วยโปรแกรม LISREL 8.7

ค่าเฉลี่ยภาพรวมและรายข้อทุกตัวแปร มีค่าระดับมาก คือมีค่าระหว่าง 3.738 – 4.450 แสดงว่าทุกตัวแปรมีระดับความสำคัญมากเหมาะสมที่จะนำไปใช้วิเคราะห์องค์ประกอบ ได้แก่ X_1 ทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจน ($\bar{x} = 4.111$), X_2 ความมั่นคงทางการเงิน ($\bar{x} = 4.091$), X_3 งานวิชาการ และงานวิจัยมีคุณภาพ ($\bar{x} = 4.109$), X_4 นักศึกษามีคุณภาพ ($\bar{x} = 4.075$), X_5 ความผูกพันที่ดี กับชุมชน ($\bar{x} = 4.061$), X_6 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีการบริหารจัดการที่ดี ($\bar{x} = 4.097$), X_7 ทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ($\bar{x} = 4.060$), X_8 สถานมหาวิทยาลัยมีธรรมาภิบาลระดับสูง ($\bar{x} = 4.082$), X_9 กลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาด ($\bar{x} = 4.169$), X_{10} การจัดการด้านสาธารณูปโภคและสารสนเทศ ($\bar{x} = 4.074$) เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) พบว่ามีค่าอยู่ระหว่าง 0.767 – 0.903 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อตัวแปรสอดคล้องกัน

สำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ แสดงค่าสถิติสำหรับแต่ละ Factor (Component) ทั้งก่อนและหลังสกัดปัจจัย โดยในการวิเคราะห์ องค์ประกอบครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ด้วยวิธีองค์ประกอบหลัก หรือเทคนิค PCA (Principal Component Analysis) และหมุนแกนตัวประกอบแบบ Orthogonal Rotation ด้วยวิธี Varimax Method ที่ 25 รอบ โดยค่าของน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) อยู่ระหว่าง -1 ถึง +1 และตัวแปรแต่ละตัวแปรจะต้องอยู่ในองค์ประกอบที่มีค่า Eigen values ตั้งแต่ 1 ขึ้นไป เมื่อหมุนแกนตัวประกอบแล้ว จึงจัดเป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกัน องค์ประกอบ

(Component) ที่มีค่า Eigenvalues มากที่สุดถือว่าเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญมากที่สุด เพราะมีค่าความผันแปรหรือค่าความแปรปรวนทั้งหมดของตัวแปรปัจจัยที่ถูกจัดอยู่ในองค์ประกอบนั้นมากที่สุด (กลัยา วานิชย์บัญชา, 2548:23-25) เรียงลำดับความสำคัญ จำนวน 3 องค์ประกอบ ในแต่ละองค์ประกอบมีค่า Eigenvalues เรียงตามลำดับดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 มีค่า Eigenvalues = 3.098 อธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบได้ร้อยละ 30.985

องค์ประกอบที่ 2 มีค่า Eigenvalues = 3.097 อธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบได้ร้อยละ 30.974

องค์ประกอบที่ 3 มีค่า Eigenvalues = 2.805 อธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบได้ร้อยละ 28.048

การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 10 ตัวแปร ร่วมกันอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบทั้ง 3 องค์ประกอบ ได้ร้อยละ 90.007

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยใช้การวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ด้วยโปรแกรม LISREL 8.7

ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดล กับข้อมูลเชิงประจักษ์ ด้วยโปรแกรม LISREL 8.7 ซึ่งประกอบด้วย 3 โมเดล คือ โมเดลการวัดบทบาทผู้บริหาร โมเดลการวัดแผนกลยุทธ์ และ โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

1. การตรวจสอบโมเดลบทบาทผู้บริหาร โดยการตรวจสอบตัวแปรแฝง คือ บทบาทผู้บริหาร (ROL) ซึ่งในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลการวัดบทบาทผู้บริหารนี้จะนำตัวแปรสังเกตได้ที่ผ่านการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA) จำนวน 4 ตัวแปรมาวิเคราะห์ โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) ด้วยโปรแกรม LISREL 8.7 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลการวัดบทบาทผู้บริหาร พบว่า โมเดลการวัดบทบาทผู้บริหารมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาได้จากค่าไค-สแควร์ ที่แตกต่างจากศูนย์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (chi - square = 3.43; df = 1, P - value = 0.06405) ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.99 ค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือปรับปรุง (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.044 และค่าดัชนีที่แสดงขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่สอดคล้องกลมกลืนของโมเดล (CN) มีค่าเท่ากับ 2447.09

2. การตรวจสอบโมเดลแผนกลยุทธ์ โดยการตรวจสอบตัวแปรแฝง คือ แผนกลยุทธ์ (STR) ซึ่งในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลการวัดแผนกลยุทธ์นี้ จะนำตัวแปรสังเกตได้ที่ผ่านการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA) จำนวน 3 ตัวแปรมาวิเคราะห์ โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) ด้วยโปรแกรม LISREL 8.7 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่าโมเดลการวัดแผนกลยุทธ์ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาได้จากค่าไค-สแควร์ ที่แตกต่างจากศูนย์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2 = 0.00$, $df = 0$, $P\text{-value} = 1.0000$) และค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือปรับปรุง (RMSEA) มีค่าเท่ากับ .000

3. การตรวจสอบโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืน จะนำตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 9 ตัวมาวิเคราะห์ โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ด้วยโปรแกรม LISREL 8.7 ผลการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ด้วยโปรแกรม LISREL 8.7 พบว่า โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาได้จากค่าไค-สแควร์ ที่แตกต่างจากศูนย์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2 = 19.88$; $df = 16$, $P = 0.22580$ ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.99 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่า 0.97 และค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือ (RMR) มีค่าเท่ากับ 0.026 และเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือปรับปรุง (RMSEA) ซึ่งมีค่าเท่ากับ .025 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุพฤติกรรม รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก

ตอนที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อตรวจสอบผลการวิจัย โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

การตรวจสอบผลการวิจัย โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อตรวจสอบรับรองผลการวิจัย จากกลุ่มตัวอย่างเพื่อการสนทนากลุ่มเกี่ยวกับรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 13 คน ได้แก่

1. ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีประสบการณ์ตรง เป็นผู้ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งกรรมการสภามหาวิทยาลัย จำนวน 5 คน

2. ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ ที่เป็นผู้ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งผู้บริหาร มหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานครที่มีแผนเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐ จำนวน 5 คน

3. ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิที่ เป็นผู้ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งผู้บริหาร มหาวิทยาลัยที่มหาวิทยาลัยเปลี่ยนแปลงเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 3 คน

ผู้ร่วมสนทนากลุ่มได้ร่วมอภิปราย ให้ความเห็นและข้อเสนอแนะ 2 ประเด็น ดังนี้

1. การวิเคราะห์องค์ประกอบรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เห็นด้วยในการรวมกลุ่มองค์ประกอบตาม ผลการศึกษาที่พบว่า มีองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัย ราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 3 องค์ประกอบ โดยองค์ประกอบที่ 1 ชี้อบตบาทผู้บริหารประกอบด้วย 4 ตัวแปร คือ 1) งานวิชาการและงานวิจัยมีคุณภาพ 2) ผู้บริหาร มีภาวะผู้นำและมีการบริหารจัดการที่ดี 3) มีทรัพยากรมนุษย์ที่ดี และ 4) สภามหาวิทยาลัยมีธรรมาภิบาล ระดับสูง องค์ประกอบที่ 2 ชื่อแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 ตัวแปร คือ 1) ทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจน 2) ความมั่นคงทางด้านการเงินและ 3) มีกลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาด และองค์ประกอบที่ 3 ชื่อการมีส่วนร่วมของผู้บริหารประกอบด้วย 2 ตัวแปร คือ 1) มีความผูกพันที่ดีกับชุมชนและ 2) มีการจัดการด้านสาธารณูปโภคและสาธารณเทศที่ดี

2. การพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เห็นด้วยกับโมเดล ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ที่ประกอบด้วยตัวแปรแฝง 3 ตัว และตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 9 ตัวส่งผลต่อ รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐ

อภิปรายผล

ผลจากการวิจัยครั้งนี้มีประเด็นสำคัญที่ค้นพบรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของ มหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและสามารถนำมาอภิปรายผล ตามวัตถุประสงค์การวิจัยได้ดังนี้

1. รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 องค์ประกอบ ด้าน “บทบาทผู้บริหาร” ประกอบด้วย 4 ตัวแปร คือ 1) งานวิชาการและงานวิจัยมีคุณภาพ 2) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีการบริหารจัดการที่ดี 3) มีทรัพยากรมนุษย์ที่ดี และ 4) สภามหาวิทยาลัย

มีธรรมชาติระดับสูง สอดคล้องกับการศึกษาของไซลาจีและออลเลซ (Szilagyi and Wallace, 1980) ได้เสนอแนวคิดไว้คือ 1) อำนาจสำหรับการเปลี่ยนแปลงนั้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร 2) การรับรู้ปัญหาที่เกิดขึ้น 3) การพิจารณาเป้าประสงค์ของโครงการ 4) การกำหนดผู้นำการเปลี่ยนแปลง 5) การกำหนดรูปแบบการเปลี่ยนแปลง 6) การเลือกแนวทาง 7) การส่งเสริมสนับสนุนด้านเวลา บรรยากาศ 8) ประเมินผลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผลที่ได้จากการเปลี่ยนแปลงกับเป้าประสงค์ที่กำหนดและสอดคล้องกับการศึกษาของหลุยส์ (Louis, 1992) พบว่า การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการศึกษาต้องเน้นการวางแผนและการติดตามกำกับเน้นการมีส่วนร่วมของคนในองค์กรและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง อีกทั้งนโยบายของการจัดการศึกษาที่ตอบสนองเกี่ยวข้องกับการวางแผนการเปลี่ยนแปลง ทั้งยังสอดคล้อง กับ มาเรียน แรนนิโก (Melanic Ranikko, 1980) พบว่า คนในองค์กรรับรู้และเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ขององค์กรและผลการเปรียบเทียบที่มุ่งมั่นขององค์กรนั้น คือ คนในองค์กรสำคัญ คือการเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับบทบาทของคนในองค์กรและทำให้พวกเขารับรู้และเข้าใจและมีประสบการณ์และมีการบูรณาการในองค์กร องค์กรประกอบที่ 2 องค์กรประกอบด้าน “แผนกลยุทธ์” ประกอบด้วย 3 ตัวแปร คือ 1) ทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจน 2) ความมั่นคงทางด้านการเงินและ 3) มีกลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาด สอดคล้องกับการศึกษาของ ชอร์ต (Short, 1978) ได้เสนอแนวคิดไว้คือ 1) พฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) การเลือกกลยุทธ์ 3) การส่งเสริมการพัฒนา อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ เดวิท อาร์ แบม ฟร็อด และ พอล เอล ฟอเรสเตอร์ (David R. Bam ford, Paul L. Forrester, 1988) พบว่า การเปลี่ยนแปลงองค์กร เน้นหลักที่การปฏิบัติในการริเริ่มการเปลี่ยนแปลง เช่น การวางแผนกลยุทธ์ และสภาพแวดล้อมขององค์กรซึ่งจะทำให้การเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และองค์กรประกอบที่ 3 องค์กรประกอบด้าน “การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร” ประกอบด้วย 2 ตัวแปร คือ 1) มีความผูกพันที่ดีกับชุมชนและ 2) มีการจัดการด้านสาธารณูปโภคและสารสนเทศที่ดีสอดคล้องกับการศึกษาของ ฮอดจ์และแอนโทนี (Hodge & Anthony, 1979) หลุยส์ เลิฟเลดี (Louise Lovelady, 2008) และรัสเซล (Russell, 1978) พบว่า การวิจัยเสนอรูปแบบใหม่ของการเปลี่ยนแปลงการศึกษาเป็นการวางแผนและการดำเนินการศึกษากำกับติดตาม โดยเน้นในการช่วยผู้บริหารในด้านการวางแผนการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติการโดยเน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย

2. รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จากผลการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิจากมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานครทั้ง 6 แห่งได้ข้อค้นพบโดยรวมว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่งมีระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐไม่เท่ากัน มีปัจจัยบ่งชี้ถึงความสำเร็จของมหาวิทยาลัยทั้ง 9 ปัจจัยแตกต่างกันไปตามระบบ แบบแผน และคุณลักษณะเดิม

ของแต่ละมหาวิทยาลัยที่มีการตั้งสมประสงค์ในอดีต เกี่ยวกับการทำงานและการบริหารที่มีมาแต่เดิม โดยมีความคิดเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีความเป็นไปได้ในการดำเนินการแบบค่อยเป็นค่อยไป ภายในระยะเวลา 5 ถึง 10 ปีข้างหน้านี้ตามความพร้อมของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งนั้น ผู้วิจัยเห็นว่าการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจำเป็นต้องนำวิธีการจัดการหลากหลายรูปแบบมาประยุกต์ใช้ร่วมกันอย่างเหมาะสม เนื่องจากสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา รวมทั้งมีการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างรวดเร็ว อีกทั้งผู้ทรงคุณวุฒิยังมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่ารูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีความถูกต้องเหมาะสม และสามารถนำไปใช้ประโยชน์สอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีของการวิจัย ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากสถานศึกษาที่จะประสบผลสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนได้นั้น ผู้บริหารจะต้องมีคุณสมบัติที่สำคัญในด้านการเป็นผู้นำที่วางแผนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งตรงตามที่นักการศึกษาและนักทฤษฎี ได้แก่ กมล สุดประเสริฐ และสุนทร สุนันท์ชัย ได้กล่าวว่า ไม่มีผู้บริหารคนใดที่สามารถสร้างสรรค์ให้เจริญได้ หากผู้บริหารคนนั้นปราศจากการวางแผนการเปลี่ยนแปลง และไม่มีสถานศึกษาใดที่ดีได้หากผู้บริหารสถานศึกษาไม่มีการวางแผน นอกจากนี้ ฮอดเกตส์ และอัลต์แมน (Hodgetis & Altman, 1979) ยังกล่าวไว้ว่า ผู้บริหารต้องมีบทบาทในการเปลี่ยนในทุกด้าน ทั้งภายในและภายนอกองค์กร อีกทั้งต้องรับและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการมีส่วนร่วมของผู้บริหารนั้นสำคัญยิ่ง เพราะผู้บริหารเปรียบเสมือนผู้บังคับเรือให้ไปในทิศทางใดก็ได้ อีกทั้ง สเตียร์ส (Steers, 1977) ยังกล่าวว่าการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนนั้น ผู้บริหารต้องเลือกใช้กลยุทธ์และกลวิธีในการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับเหตุการณ์และสถานการณ์ต่างๆ และต้องปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่วางไว้ เพื่อให้สถานศึกษานั้นเป็นองค์กรแห่งความสำเร็จสามารถขับเคลื่อนสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบงานวิจัยในครั้งนี้คือ รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ บทบาทผู้บริหาร แผนกลยุทธ์และการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร

มหาวิทยาลัยราชภัฏทุกแห่งมีกระบวนการในการบริหารงานด้านต่าง ๆ โดยผู้บริหารต้องสร้างความเข้าใจในเรื่องของการออกนอกระบบอย่างชัดเจน เข้าใจเป้าหมายและกรอบการปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรสามารถดำเนินงานได้ถูกต้อง การบริหารจัดการที่ดีจะทำให้ประสบความสำเร็จที่ดี สมความมุ่งหวัง ปัจจัยด้านการจัดการสารสนเทศเป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถวางแผนและปรับตัวได้ทัน มหาวิทยาลัยควรมีการใช้เทคโนโลยี

สารสนเทศให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารจัดการ การวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศเพื่อนำมาวางแผนกลยุทธ์และแก้ปัญหาต่าง ๆ สร้างกระบวนการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ สามารถสืบค้นและนำมาใช้ได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้องซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของบุญดี บุญญากิจและคณะ (2547, น. 59) ที่ได้นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้โดยเฉพาะอินเทอร์เน็ต (Internet) ซึ่งช่วยให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทำได้ง่ายขึ้น รวมทั้งการมีระบบฐานข้อมูลที่ทันสมัย ช่วยให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูล จัดเก็บข้อมูล อย่างเป็นระเบียบ และตรงกับคำนิยามของนักวิชาการบริหารธุรกิจ (2551, น.112) ที่กล่าวถึงการจัดการความรู้ (Knowledge management) ว่าเป็นการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์การ ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคล เอกสารและสื่อต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อให้ทุกคนในองค์การสามารถเข้าถึงความรู้ นั้น ๆ ได้อย่างสะดวก สามารถนำมาพัฒนาตนเองให้มีความรู้และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากการสนทนากลุ่มเพื่อยืนยันรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิให้ความสำคัญกับความมั่นคงทางการเงิน และด้านผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีการบริหารจัดการที่ดี โดยที่มหาวิทยาลัยต้องมีแผนการใช้งบประมาณให้มีความสอดคล้องกับนโยบายและแผนงานหลัก รวมไปถึงการประเมินการเงินและงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพด้วย มีกลไกในการควบคุมงบประมาณให้เป็นไปตามเป้าหมายได้ ผู้บริหารจะต้องมีมุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร (Budget and resource perspective) โดยพิจารณาปัจจัยที่ส่งเสริมให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ ในด้านงบประมาณ และทรัพยากร โดยคำนึงถึงแหล่งสนับสนุน อัตราค่าจ้าง ค่าใช้จ่าย ประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรและงบประมาณ การใช้จ่ายงบประมาณจะต้องมีความคุ้มค่าในการออกนอกระบบจะทำให้มหาวิทยาลัยสามารถบริหารจัดการทางการเงินได้คล่องตัว มีอิสระมากขึ้น แต่ต้องมีความโปร่งใสและตรวจสอบได้ การบริหารจัดการที่ดีจะนำมาสู่ความมั่นคงทางการเงิน เมื่อออกนอกระบบต้องมีการกำหนดรูปแบบในการบริหารการเงินและทรัพย์สิน มีระบบการควบคุมและประเมินผลการใช้จ่ายเงินจากหน่วยงานภายนอกและภายใน ซึ่งมีความสอดคล้องกับ บวรศักดิ์ อูวรรณ โณ (2542, น.19). ที่กล่าวถึงความโปร่งใสว่าเป็นการสร้าง ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน กลไกการทำงานทุกองค์การควรมีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา ด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย บุคลากรในองค์การต้องสามารถเข้าไปสอบถามได้ถึง การดำเนินงาน การเงิน ทรัพย์สิน และการบริหารงานของผู้บริหาร โดยมีระบบควบคุมคุณภาพที่โปร่งใส ตรวจสอบและตีพิมพ์เผยแพร่ได้

ผู้ทรงคุณวุฒิจากมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 6 แห่งให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านผู้บริหารมีภาวะผู้นำและการบริหารจัดการที่ดีเท่า ๆ กัน กับปัจจัยด้านความมั่นคงทางการเงิน ทั้งนี้เนื่องจากภาวะ

ผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลในการบริหารจัดการที่ดีด้วย สอดคล้องกับแนวคิดของ ยูคิ และการ์ดเนอร์ (Yuki, 1998, p.87 ;Gardner, 1995, p.95) ที่ระบุว่า ผู้ที่มีภาวะผู้นำจะมีความพร้อมในการรับผิดชอบงาน มีวุฒิทางอารมณ์สูง มีความสามารถ มีสมรรถนะในการทำงาน มีทักษะในการบริหารงานที่ดี และมีแรงจูงใจ รวมถึงการเป็นผู้ที่มีธรรมชาติสูง ผู้ที่มีภาวะผู้นำ และเป็นผู้บริหารจะต้องมีความเป็นประชาธิปไตย เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงาน เริ่มตั้งแต่การวางแผน การกำหนดแนวทางในการดำเนินการ การปรับปรุง แก้ไข และพัฒนางาน โดยประสานการปฏิบัติงานระหว่างบุคคล ระหว่างทีมให้เอื้อประโยชน์กัน สอดคล้องกับแนวคิดของนักการศึกษา (Bass, 1985, p.41; Yuki, 1998, p.87) ที่ระบุว่า การดำเนินงานในองค์กรจะต้องยึดกระบวนการกลุ่ม ระดมความคิดเห็นของทุกคนภายในกลุ่ม เพื่อประสิทธิภาพของงาน ทุกคนในองค์กรรับรู้เป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารมีหน้าที่สร้างแรงจูงใจเพื่อนำไปสู่เป้าหมายในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ต้องพัฒนางานได้อย่างเป็นระบบ ปฏิบัติได้อย่างต่อเนื่อง โดยผู้บริหารเห็นความสำคัญ ให้การสนับสนุน ด้านงบประมาณ สิ่งอำนวยความสะดวก ที่เพียงพอทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ สอดคล้องกับผลการศึกษาของแคมป์เบล (Campbell, 2003) ที่เห็นว่า ผลสำเร็จของงานจะเกิดจาก ผู้ร่วมงานมีความรู้ ความสามารถ มีศักยภาพในการวางแผน การดำเนินงาน การปรับปรุง แก้ไข และพัฒนางานจนบรรลุผลสำเร็จ

ข้อเสนอแนะการวิจัย

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยนำเสนอแบ่งเป็น 2 ส่วน คือส่วนแรกเป็นข้อเสนอแนะเชิงนโยบายสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 6 แห่ง ในการดำเนินการปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ให้สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุผลตามเป้าหมายมากยิ่งขึ้น ส่วนที่สองเป็นข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 การเปลี่ยนสภาพจากส่วนราชการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยมีสภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรบริหารสูงสุด มีอำนาจหน้าที่ควบคุมดูแลกิจการทั่วไปของมหาวิทยาลัย และมีอธิการบดีเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดและรับผิดชอบการบริหารงานของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยควรมีนโยบายพัฒนามหาวิทยาลัยอย่างชัดเจนเพื่อให้การดำเนินงานมีความเหมาะสม และสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป มหาวิทยาลัยควรมีการดำเนินการในด้านต่างๆ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเมื่อมหาวิทยาลัยได้ปรับเปลี่ยนสถานภาพมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ อาทิ การทบทวนและจัดทำแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยฉบับใหม่ การปรับ

โครงสร้างส่วนงาน การออกประกาศและข้อบังคับ เป็นต้น เพื่อรองรับการดำเนินงานในด้านต่างๆ ของมหาวิทยาลัย

1.2 มหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 6 แห่ง ควรกำหนดทิศทางการกลยุทธ์ที่ชัดเจน ในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยมีการสื่อสารและจัดทำข้อมูลสารสนเทศ ข่าวสารประชาสัมพันธ์ การทำประชาพิจารณ์ การกำหนดนโยบาย การเปลี่ยนแปลงเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มีความชัดเจน เพื่อสร้างความเข้าใจอันดี และการยอมรับของบุคลากรในแต่ละมหาวิทยาลัยในการปรับสภาพไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในอนาคตอันใกล้

1.3 มหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 6 แห่ง ควรจัดทำแผนการบริหารการเงิน และการลงทุนขององค์กรในระยะยาวอย่างเป็นระบบ เพื่อลดความเสี่ยงในการดำเนินการด้านการสร้างความมั่นคงทางการเงินทบวงมหาวิทยาลัยในอนาคตให้สามารถหารายได้เลี้ยงตนเองได้อย่างเพียงพอในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย โดยมีกลไกควบคุมการใช้จ่ายที่มีความสะดวก คล่องตัว เป็นระบบสูงกว่ารูปแบบราชการ

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

มหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่งควรมีการวิจัยเพื่อพัฒนาองค์ประกอบในแต่ละองค์ประกอบ ร่วมกับการประยุกต์ใช้ทฤษฎีความเป็นไปได้ในการวิเคราะห์ภาพรวม เพื่อศึกษารูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและอยู่ได้อย่างยั่งยืน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการกำหนดทิศทางการกลยุทธ์ที่ชัดเจน และสร้างความมั่นคงทางการเงิน โดยแยกเป็นกรณีศึกษาเป็นรายมหาวิทยาลัย เพื่อความชัดเจนและการนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างแท้จริงต่อไป

การเปลี่ยนแปลงครั้งนี้เป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญที่ได้มีผลกระทบเฉพาะกระบวนการทำงาน/บริหารงานเท่านั้น แต่มีผลกระทบถึงสถานะของบุคลากรในองค์กรอีกด้วย โดยลักษณะนิสัยของคนไทยแล้วจะคำนึงถึงความมั่นคงมากกว่าการรับสิ่งใหม่ๆ

จากประสบการณ์แล้ว ประเด็นการสร้างความเข้าใจและการยอมรับของบุคลากรเป็นเรื่องสำคัญ การเปลี่ยนสถานะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมักจะเริ่มต้นที่ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย คนในระดับล่างจึงมองเป็นการทำเพื่อตนเองเพื่อให้ดำรงตำแหน่งอยู่ต่อไป

บรรณานุกรม

- กั้ววาน ขอดวิศิษฏ์ศักดิ์. (2546). การปรับเปลี่ยนไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : ประสิทธิภาพและคุณภาพของการดำเนินงาน. งานวิจัยของสถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2548). สถิติสำหรับงานวิจัย. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- . (2546). การวิเคราะห์สถิติขั้นสูงด้วย SPSS. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : ชรรรมสาร จำกัด.
- กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ. (2544). หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.).
- . (2545). แนวทางการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา. กรุงเทพฯ : องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.)
- กรมสามัญศึกษา. (2540). เกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ. 2539. กรุงเทพฯ : ครูสภาลาดพร้าว
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ. กรุงเทพฯ : องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.).
- กองวิจัยทางการศึกษา กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). รายงานการติดตามและประเมินผลการใช้หลักสูตรสถานศึกษา ปีการศึกษา 2545. กรุงเทพฯ : องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.)
- . (2546). สรุปผลการใช้หลักสูตรสถานศึกษาโครงการติดตามและประเมินผลการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนนาร่องและโรงเรียนเครือข่าย. กรุงเทพฯ : ครูสภาลาดพร้าว.
- เกษม วัฒนชัย. (2545). การปฏิรูปการศึกษาไทย. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ 21 เซ็นจูรี.
- คณะกรรมการผลิตและบริหารชุดวิชาการวิจัยการบริหารการศึกษา (2545). วิจัยการบริหารการศึกษา : **Research in Educational Administration**. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- จิตรา เตมีย์. (2540). การนำเสนอรูปแบบงบประมาณสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ชาย โปธิสิตา. (2547). **ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ**. นครปฐม : สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ชูชาติ อารีจิตรานุสรณ์. (2541). **กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร**. กรุงเทพฯ : บริษัทเอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด.
- ชัยยุทธ ศิริสุทธิ. (2547). **การมีส่วนร่วมของชุมชนและโรงเรียนเพื่อการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต สาขาพัฒนศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- เชี่ยวชาญ อังสุวัฒน์กุล. (2544). **การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กร**. ในเอกสารสอนชุดวิชาการบริหารและการพัฒนาองค์กร มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 23-26. กรุงเทพฯ : อมรินทร์การพิมพ์.
- เทียนฉาย กิระนันท์. (2545). **หลักเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนและการนิเทศการศึกษา**. กรุงเทพฯ : พิกมเนศ.
- ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์. (2543) **การบริหารการเปลี่ยนแปลง**. กรุงเทพฯ : อรุณการพิมพ์.
- บวรศักดิ์ อูวรรณ โณ. (2534). **นโยบายและการวางแผน : หลักการและทฤษฎี**. กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์.
- (2542). **กระบวนการทัศน์ใหม่แห่งการศึกษาในศตวรรษที่ 21**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บริษัท การศึกษาจำกัด.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2533). **วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- บุญดี บุญญากิจและคณะ. (2547). **การพัฒนาหลักสูตร จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ : อักษรบัณฑิต.
- บุญเชิด ภิญโญอนันตพงษ์. (2545). **การบริหารการศึกษาสมัยใหม่ : ทฤษฎี วิจัย ปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช จำกัด.
- บัญชา สมบูรณ์สุข. (2541). **องค์กร : การจัดการและพัฒนา**. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัดทิพย์วิสุทธ์.
- ประกอบ คุณารักษ์. (2522). **ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงในสังคมและการนำมาใช้ในการบริหารการศึกษา**. ในเอกสารคำบรรยายวิชา ศศย.505, 12-15. นครปฐม : มหาวิทยาลัยศิลปากร.

- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2551). การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ.
กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2528). ความคิดเห็นเกี่ยวกับการออกนอกระบบราชการของสถาบัน
เทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง. กรุงเทพฯ : สถาบันเทคโนโลยี
พระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- พลสัมพันธ์ โพธิ์ศรีทอง. (2547). หลักการบริหารโรงเรียน. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช.
- พิณสุดา สิริธรรังศรี. (2552). การกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ :
บ.เซเว่นพรีนติ้ง กรุ๊ป.
- ไพโรจน์ ปิยะรงค์วัฒนา. (2545). การจัดการเชิงกลยุทธ์. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ :
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพโรจน์ ภัทรนรากุล. (2546). ยุทธศาสตร์การสร้างทีมให้ประสบความสำเร็จ. กรุงเทพฯ :
บริษัทเฮลโล่การ พิมพ์จำกัด.
- ภาวิช ทองโรจน์. (2550). ทฤษฎีฐานราก ทางเลือกในการสร้างองค์ความรู้. ในนภภรณ์ หะวานนท์
กระทรวงศึกษาธิการ (บรรณาธิการ). พัฒนาศึกษาศาสตร์ ศาสตร์แห่งการเรียนรู้และ
ถ่ายทอดการพัฒนา, 99-108. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แปลนโมทิฟ.
- รติยา บรรณสิทธิ์. (2542). การศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการมหาวิทยาลัยรามคำแหงที่มีต่อ
การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- รัตใจ รังแก้ว. (2544). ความพึงพอใจต่อการดำเนินงานของหน่วยงานในกำกับมหาวิทยาลัยของรัฐ.
วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณศึกษิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รังสรรค์ ชนะพรพันธุ์. (2542). ภาษีอากรในประวัติศาสตร์เศรษฐกิจไทย. กรุงเทพฯ :
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). ภาวะผู้นำ Leadership. กรุงเทพฯ : บริษัทชนรัชการพิมพ์จำกัด.
- . (2548). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : ธรรมสาร.
- รุ่ง แก้วแดง. (2539). การปฏิรูประบบราชการไทย. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มติชน.
- รุจิรี ภู่อาระ. (2545). การพัฒนาหลักสูตร : ตามแนวปฏิรูปการศึกษา Curriculum Development :
Education Reform. กรุงเทพฯ : บู้ค พอยท์.
- . (2545). รายงานผลการดำเนินงานโครงการนำร่องระดับชาติ เรื่องกระบวนการปฏิรูป
เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ : การประเมินและการประกัน. กรุงเทพมหานคร :
ห้างหุ้นส่วนจำกัด วี.ที.ซี คอมมิวนิเคชั่น.

- . (2546). รายงานผลการประเมินผลการปฏิรูปการเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร : เจริญผล.
เลื่อน สุริหาร และคณะ (2532). การพัฒนาหลักสูตร : ตามแนวปฏิรูปการศึกษา. Curriculum
Development : Education Reform. กรุงเทพฯ : บั๊ก พอยท์.
- วรรณวดี ชัยชาญกุล. (2552). การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคต. ปริญญาโทศึกษาศาสตร์
บัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาศาสตร์เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น. มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จ
เจ้าพระยา.
- วิทยา จันทร์ศิลา.(2543). เอกสารการสอนการพัฒนาองค์กร. พิษณุโลก : ภาควิชาบริหารและพัฒนากการ
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- วิจิตร ศรีสอาน. (2548). เอกสารการสอนชุดวิชาพื้นฐานการศึกษา. กรุงเทพฯ : อรุณการพิมพ์.
- วิจิตร ศรีสอาน และ ทองอินทร์ วงศ์โสธร.(2544). หน่วยที่ 8 แนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยการบริหาร
การศึกษา. ในบัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ประกอบ कुमारักษ์. (2522). ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงในสังคมและการนำมาใช้ในการบริหารการศึกษา.
เอกสารประกอบคำบรรยายวิชา ศศ.505. นครปฐม : มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ประมวลสาระชุดวิชาการ. (2545). วิจัยการบริหารการศึกษา : **Research in Educational
Administration.** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- วิจารณ์ พานิช. (2551). องค์กรการเรียนรู้และการจัดการความรู้. กรุงเทพฯ
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2543). การบริหารโรงเรียนแบบกระจายอำนาจ. DSM : Decentralized School
Management. (พิมพ์ครั้งที่ 2) . กรุงเทพฯ : หจก. ทิพย์วิสุทธิ.
- . (2544). บทวิเคราะห์องค์กรทางการศึกษาไทย : จากกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีเพื่อ
ความเข้าใจในปรากฏการณ์. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด ทิพย์วิสุทธิ.
- . (2545). โรงเรียน : องค์กรแห่งการเรียนรู้ แนวคิดทางการบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 3
กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ.
- . (2545). สัมพันธ์ พันธุ์พฤกษ์ และนักศึกษานิพนธ์เอก สาขาบริหารการศึกษา รุ่นที่ 1
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ผู้บริหารใหม่ในโรงเรียนประถมศึกษาและ
โรงเรียนมัธยมศึกษา : ผลการวิจัยเพื่อการศึกษา. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด
ทิพย์วิสุทธิ.
- . (2545). และอัญชลี สารรัตนะ . ปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ข้อเสนอผลการวิจัยเพื่อการพัฒนาและการวิพากษ์. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด
ทิพย์วิสุทธิ.

- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2536). **ทฤษฎีการประเมิน**. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2541). **นโยบายธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ : ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- ศูนย์พัฒนาหลักสูตร กรมวิชาการ. (2545). **การประเมินตนเองเกี่ยวกับการพัฒนาและการใช้หลักสูตรสถานศึกษา**. กรุงเทพฯ : กรมวิชาการ.
- สมบูรณ์ นนท์สกุล. (2548). **รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. พิษณุโลก : วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณศึกษบัณฑิต สาขาการศึกษา . มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- สมบัติ ชำรงชัญญ์. (2546). **นโยบายสาธารณะ : แนวความคิด การวิเคราะห์และกระบวนการ**. กรุงเทพฯ : คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สมาน อัสวภูมิ. (2537). **การพัฒนา รูปแบบการบริหารการประถมศึกษาระดับจังหวัด**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์ มหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- . (2537). **การบริหารการศึกษสมัยใหม่**. อุบลราชธานี : อุบลกิจออฟเซต.
- สร้อยตระกูล (ติวานนท์) อรรถมานะ. (2542). **พฤติกรรมองค์การ : ทฤษฎีและการประยุกต์**. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,
- สวัสดิ์ สุคนธรังสี. (2520). **มติของการวัดผลในการบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุนันทา เลานันท์. (2544). **การพัฒนาองค์การ**. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : ดี.ดี. บุ๊คสโตร์.
- สุรพงษ์ ปนาทกุล. (2526). **การวางแผนการศึกษา**. กรุงเทพฯ : เจริญผล.
- . (2548). **สรุปปฏิรูปการศึกษา 4 ปี**. กรุงเทพมหานคร : เจริญผล.
- สุรางค์ จันทวานิช. (2540). **วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ**. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุเจน กรรพฤกษ์. (2550). **การสร้างทีมงาน**. กรุงเทพฯ : ดี.ดี. บุ๊คสโตร์.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2544). **แนวทางการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา : เพื่อพร้อมรับการประเมินภายนอก**. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2550). **กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2551-2556)**. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. (2544). **รายงานปฏิรูปการศึกษาต่อประชาชน**. กรุงเทพฯ : อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชซิ่ง.

- สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. (2546). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545. กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิคจำกัด.
- .(2546). และธนาคารพัฒนาเอเชีย. รายงานฉบับสงเคราะห์ จากวิกฤติผู้โอกาส สิ่งที่ยังทำ ทายการปฏิรูปการศึกษาของไทย. กรุงเทพฯ : อรุณการพิมพ์.
- .(2545). ปฏิรูปการศึกษา แนวทางสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : บริษัทพิมพ์ดีดจำกัด.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2547). รายงานสรุปการติดตามและประเมินผลการศึกษา ในวาระครบรอบ 4 ปีของการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2550). รายงานสรุปการติดตามและประเมินผลการศึกษา ในวาระครบรอบ 4 ปีของการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. ในตอนที่ 74 ก (น.234 – 237). ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 116.
- สำนักงานสภาพัฒนาการศึกษารัฐ. (2547). การศึกษาปฏิรูปการศึกษา แนวทางสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : บริษัทพิมพ์ดีดจำกัด.
- เสนาะ ดิยาว. (2545). กระบวนการปฏิรูปโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ. กรุงเทพฯ : บริษัทสำนักพิมพ์ ที.เจ.เจ. จำกัด.
- อมรวิชัย นาคทรพร. (2546). เด็กไทยในมิติวัฒนธรรม 2. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อรุณ รักธรรม. (2523). การพัฒนาองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- อุทุมพร จามรมาน. (2543). การทำวิจัยเชิงสำรวจ. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2540). หลักสูตรและการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน. กรุงเทพฯ : เอส ดี เพรส.
- อุมาพร จันทกร (2539). รายงานการวิจัยความคิดเห็นของคณาจารย์เกี่ยวกับการนำสถาบันอุดมศึกษาของรัฐออกนอกระบบราชการ. กรุงเทพฯ: ภาควิชาสถิติประยุกต์ คณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- Ann. (1963). **Secondary School Administration**. Boston : Houghton Mifflin.
- Bass, B.M. (1985). **Leadership, Psychology, and Organization Behavior**. New York : Harper
- Bardo& Hartman. (1982). **On Organizations of the Future**. Santa Monica : Sage.
- Ben M, Harris. (1985). **Organization Change and Development ; A System View**. Santa Monica, California : GoodyearBeer, Michael.

- Belasco, J.A. and R.C. Stayer. (1993). **Flight of the Buffalo : Soaring to Experience, Leaning to Let Employees Lead.** New York : Warner Books. Inc.
- Bennis, W., and B. Nanus. (1985). **Leaders : The Strategies for Taking Charge.** New York : Harper and Row.
- Biard, R.P. (2000). **The Role of a New Leadership Team in Transforming a School District.** Ph.D. Dissertation Graduate School University of Texas at Austin.
- Brown, Warrwn B. and Benne J. Moberg. (1980). **Organization Theory and Management : A Macro Approach.** New York : John Wiley & Sons.
- Campbell, Ronald F., Ewin M. Bride and Raphael O. Nystrand. (2003). **Introduction to Education Administration.** (5th ed.). Boston Massachusetts : Allyn and Bacon.
- Carrell, Michael R., Daniel F Jennings and Christina. Heavrin. (1997). **Fundamentals of Organizational Behavior.** Saddle River, New Jersey : Prentice – Hall.
- Certo, Samuel C. (1997). **Modern Management.** (7th ed.). Upper Saddle River. New Jersey : Prentice – Hall.
- Cherrington, David J. (1994). **Organizational Behavior : The Management of Industrial And Organizational Performance.** Boston, Massachusetts : Allyn and Bacon.
- Corcoran, Thomas B. and Bruce I. Wilson. (1985). **The Secondary School Recognition Program : A First Report on 202 High School Research for better Schools.**
- Daft, Richard L. (1992). **Organization Theory and Design.** (4th ed.). Singapore : West.
- Davis, Kenth., and John W. Newstorm. (1981). **Organization Behavior : Reading and Exercise.** New York : McGraw – Hill.
- (1985). **Human Behavior at work : Organizational Behavior.** (7th ed.) Singapore : Singapore National Printers.
- Decentralisation. (2006). **Course Material Office of the Basic Education Commission.** n.p.
- Deep, Samuel D. (1978). **Human Relations in Management.** New York : Macmillan.
- Donnelly, James H. Jr. James L. Gibson and John M. Ivancevich. (1975). **Fundamentals of Management : Functions, Behavior, Models.** Dallas : Business.
- Dubrin, Andrew J. (1984). **Foundation of Organization Behavior : Applied Perspective.** Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice – Hall.

- Duncan, Jack W. (1978). **Organization Behavior**. Boston : Houghton Mifflin.
- Duttweiler, D.C. and S.M.Hord. (1987). **Dimensions of Effective Leadership**. Austin, TX : Southwest Educational Development Laboratory.
- Eldridge, Charles Ray. (2001). **Organizational congruent values : Effects on attitudes for planned change and innovation in a production environment**. University of Sarasota.
- Everard, K.B. and Morris G. (2004). **Effective School Management**. (4th ed.). California : SAGE Publications Ltd.
- French, Wendell L. and Cecil H. Jr.Bell. (1990). **Organization Development : Behavioral Science Interventions for Organization Improvement**. (4th ed.). Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice – Hall.
- Gattiker, Urs E. (1990). **Technology Management in Organization**. Newbury Park, California : Sage.
- Gibson, Cyrus F. (1980). **Managing Organizational Behavior**. Homewood : Richard D. Irwin.
- Grafield, C. (1987). **Peak Performers**. New York : Avon.
- Greiner, Larry E. Patterns of Organization Change. In Dalton, Gene W., & Lawrence Paul R., & Greiner, Larry E.(Eds.). (1972). **Organization Change and Development**. Homewood : Richard D. Irwin.
- Greenberge, J. and R.A. Baron. (1997). **Behavior in Organizations : Understanding and Management the Human Side of Work**. (6th ed.). New Jersey : Prentice – Hall, Inc.
- Greenleaf, K.K. (1997). **Servant Leadership**. New York : Paulist Press.
- Griffin, R.W. (1993). **Management**. (4th ed.). Boston : Houghton Mifflin Company.
- Hackman, J. Richard, Edward E.III. Lawler and Lyman W. Porter. (1977). **Perspective on Behavior in Organization**. New York : McGraw-Hill.
- Hall, Richard H. (1979). **Organizations : Structure and Process**. (2nd ed.). Englewood Cliffs : Prentice-Hall.
- Hanson, Mark E. (1991). **Educational Administration and Organization Behavior**. (3rd ed.). Boston Massachusetts: Allyn and Bacon.

- Harris, Ben M. (1985). **Supervisory Behavior in Education**. (3rd ed.). Englewood Cliffs : Prentice-Hall.
- Harvey, Donald F. and Donald R. Brown. (1992). **An Experiment Approach to Organization Development**. (2nd ed.) Englewood Cliffs : Prentice-Hall.
- Havelock, Ronald C. (1973). **The Change Agent's Guide to Innovation in Education**. Englewood Cliffs : Education Technology.
- Hellriegel, Don. and John W. Slocum. (1979). **Organization Behavior**. (2nd ed.). St. Paul : West.
- Hersey, Paul. And Kenneth H. Blanchard. (1993). **Management of Organization Behavior : Utilizing Human Resources**. (6th ed.) Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice – Hall.
- Hodge, B.J. and William P. Anthony. (1979). **Organization Theory**. Boston : Allyn and Bacon.
- Holt, A. and T. Hind. (1994). **The New School Govermer : Realizing the Authority in the Head and GovermingBody**. London : Biddles Ltd.
- Hughes. L.W. (1999). **The Principal as Leader**. (2nd ed.). New Jersey : Prentice – Hall, Inc.
- Jonathan A. Matheny. (2004). **Organizational therapy : Relating a psy chotherapeutic model of planned change To planned organizational change**. Drexel University.
- Judith Ann Chapman. (2002). A Framework for Transformational Change in Organizations. **Leadership & Organization Development Journal**, 23(1), 16-25.
- Katz. Daniel. and Robert L Khan. (1966). **The Social Psychology of Organization**. New York : John Wiley & Sons.
- Kimbrough, Ralph B. (1988). **Education Administration**. (3rd ed.). New York : McMillan.
- Kimbrough W.A. and F.C. Nunery. (1998). **Educational Administration**. New Jersey : Prentice-Hall.
- Klein, Donald. (1976). **The Planning of Change**. (3rd ed.). New York : Holt Rinchart and Winston.
- Kotter, John P. and Dan S. Cohen. (2002). **The Heart of Change**. Boston, Massachusetts : Harvard Business School.
- Koontz,H., et all. (1988). **Essentials of Management**. (5th ed.) New York : McGraw – Hill Book Company.
- Lagnan, J.E. (1989). **Management Change and School Improvement Effectively**. NASSP Bulletin 73,518.

- Lawrence, Paul R. (1954). **How to Deal With Resistance Change**. Harvard Business Review. (May-June 1954).
- Leavitt, Harold J. (1964). Applied Organizational Change in Industry : Structural, Technological and Humanistic Approaches. In Cooper, W.W., & Leavitt, Harold J., & Shellyll, M.W. (Eds). **New Perspective in Organization Research**. New York : Wiley & Son.
- Lippitt, G.L. (1969). **Organizational Renewal : Achieving Viability in a Changing World**. Englewood Cliffs : Prentice-Hall.
- Louise Lovelady. (1980). **Evaluation of Organizational Change : Issues of Knowledge, Context and Politics**. Retrieved 26 December 2008. From <http://aare.edu.au/02pap02.htm>.
- Louis, K.S. (1992). Organizational Change. In M.C. Alkin(Ed). **Encyclopedia of Educational Research**. New York : McMillan.
- Luthans, Fred. (1989). **Organization Behavior**. (5th ed.). Singapore : Development McGraw-Hill International Editions.
- Lovett,J.M. (2001). **A Comparison of the Leadership Teams in Two Urban Elementary Schools**. Ph.D. Dissertation, Graduate School, Fordham University.
- Lunenberg, F.C. and A.C. Ornstein. (2001). **Educational Administration : Concepts and Practice**. (3rd ed.). Belmont : Wadsworth.
- Martin Y. Zame and Warren C.Hope. Trinetia Respress. (2008). Educational reform in Ghana : The Leadership Challenge. **International Journal of Educational Management**, 22(2), 115-128.
- Massie, J.L., and J.Douglas. (1981). **Management : A Contemporary Introduction**. (3rd ed.). New Jersey : Prentice-Hall.
- McMillan,J.H. and S. Schurnacher. (2001). **Research in Education**. (5th ed.). New York : Addison Wesley Longman, Inc.
- Megan Ischane-Moran and Christopher R. (2004). Gareis Principals sense of efficacy : Assessing Promising Construct. **Journal of Educational Administration**, 42(5), 573-585.
- Mitchell, Terence R. (1983). **People in Organization : An Introduction to Organizational Behavior**. (2nd ed.). Tokyo : McGraw-Hill International Book.

- Moorhard, Gregory. And Ricky W.Griffin. (1995). **Organizational Behavior : Managing People and Organizations.** Boston : Houghton Mifflin,.
- Northcraft, Gregory B. and Margaret A. Neale. (1990). **Organizational Behavior.** Oriando, Florida :_The Dryden.
- Northouse, P.G. (1997). **Leadership: Theory AND Practice.** California : SAGE Publications Ltd.
- Oliva, P.F. (2001). **Developing the Curriculum.** (5th ed.). New York : Longman.
- O'Toole,J. (1985). **Vanguard Management.** New York : Doubleday.
- Owens, R.G. (1976). **Organizational Behavior in Education L Instructional Leadership and School Reform.** (7th ed.). Boston : Allyn & Bacon.
- Owens,R.G., & Steinboff, C.R. (1976). **Administering Change in School.** Englewood Ciffs : Prentice-Hall..
- Parkay, F.W. and G.E. Hall. (1992). **Becoming a Principal : the Challengers of Beginning leadership.** Massachusetts : Allyn & Bacon.
- and B.H. Stanford. (2004). **Becoming a Teacher.** (6th ed.). Boston : Peerson Education, Inc.
- Parker, G.M. (1990). **Team Players and Teamwork : The New Competitive Strategy.** California : Jossey-Bass.
- Paul Harwood. (2000). NESLI : an agent for change or changing the agent?. **The Electronic Library**, 18(2), 121 – 126.
- Rasbery. Lemoine. (1986). **Effective Managerial Communication.** Boston : Kent.
- Raymond Caldweel. (2003). Change Leader and Change Manage : Different or Complementary. **Leadership and Organization Development Journal**, 24(5), 285-293.
- Reitz, Joseph H. (1981). **Behavior in Organizations.** Homewood, Illinois : Richard D. Irwin.
- Reynold, L.J. (1997). **Successful Site-Based Management : A Practical Guide.** Revised ed. California: Corwin Press Inc.
- Robbins, Stephen P. (1994). **Essentials of Organization Behavior.** (4th ed.). Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall.
- Robert, Chin. (1978). **The Planning of Change.** (3rd ed).New York: Holt Rinehart and Winston p.90-102
- Rogers, Ralf E. and McIntive. Robert. (1983). **Organization and Management Theory.** New York : John Wiley & Sons.

- Sashkin , Marshall and William G. Morris. (1984). **Organizational Behavior : Concept and Experiences.** Reston : Reston.
- Schein, Edgar H. and Warren G.Bennis. (1965). **Personal and Organizational Change Through Group Methods : The Laboratory.** New York : John Wiley & Sons.
- Schermerhorn, John R., James G Jr. Hunt and Richard N. Osbom. (1997). **Organizational Behavior.** (6th ed.). New York : John Willy & Sons.
- Schermerhorn, Jr. (2002). **Management.** New York : John Wiley & Sons.
- Senge, P.M. (1990). **The Fifth Discipline : the Art and Practice of Leaning Organization.** New York : Doubleday.
- Sergiovani ,Thomas J.et al. (1980). **Education Governance and Administration. Englewood Cliffs.** New Jersey : Prentice-Hall.
- Sergiovanni, T.J. (2001). The Principal ship : A Reflective Practice Perspective. (4th ed.). Boston : Allyn & Bacon.
- (1999). Burlingame. M.,F.S.Coombs and P.W. Thurton. **Educational Governance and Administration.** (4th ed.). Boston : Allyn & Bacon.
- Short, Larry E. Planned Organizational Change. In Knudson, Harry R. & Fleener, Patrick C. (Eds.). (1978). **Organizational Behavior : A Management Approach.** Cambridge : Winthrop.
- Shriberg, A., Lyoyd, C., D.L. Shriberg and M.L.Williamson. (1997). **Practicing Leadership : Principals and Applications.** New York : J. Wiley and Sons, Inc.
- Smith, E.S. (2001). **Understanding Leadership and Teamwork in a High- Performance School Leadership Team.** Ph.D. Dissertation Department of Educational Policy Studies Georgia StateUniversity.
- Steers, Richard M. (1997). **Organizational Effectiveness : A Behavioral View.** Santa Monica : Goodyear.
- Steiner, E. (1988). **Methodology of theory building.** Sydney: Educology Research Associates.
- Stewart, Jim. (1996). **Managing Change Through Training and Development.** (2nd ed.). London : Kogan Page.
- Stoner, J.A.F., and R.E. Freeman. (1992). **Management.** (5th ed.). Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall.

- Szilagyi, Andrew D.Jr. and Marc I.Jr.Wallace. (1980). **Organizational Behaviors and Performance.** (2nd ed.). Santa Monica : Goodyear.
- Tosi, H L., & Carrol, S.J. (1982). **Management.** (2nd ed.). New York : John Wiley and Sons.
- Varney, G.H. (1976). **An Organization Development Approach to Management Development.** New York : Addison – Wesley.
- Watson, G. (1976). Resistance to Change, In Bennis, Warren et al.(Eds). **The Planning of Change.** 3rd ed. New York : Holt Rinehart and Winston.
- Warren Bennis. (1976). **An Invented Life:Reflections on leadership and change.** Addison-wesley, Reading.
- Willer. (1967). The Element of Development Administration. In Weidner Edward W. (Ed). **Development Administration in Asia.** Kingsport : Kingsport : Kingsport.
- Yuki, G. A. (1998). **Leadership in Organization.** (4th ed.). New Jersey : Prentice-Hall.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ/รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

- | | |
|--|--------------------------------------|
| 1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จุติมา รัตนพลแสนย์ | มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา |
| 2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วุฒิพงษ์ ทองก้อน | มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ |
| 3. ดร. ธนาวุฒิ ประกอบผล | มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา |
| 4. ดร. อโนทัย แทนสวัสดิ์ | มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา |
| 5. ดร. ศิราพร งามแสง | นักวิชาการ กระทรวงสาธารณสุข |

รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์และร่วมสนทนากลุ่ม

- | | |
|---|---------------------------------------|
| 1. ศาสตราจารย์ ดร.สุมาลี สังข์ศรี | มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช |
| 2. รองศาสตราจารย์ ดร.สุมาลี จันทร์ชะลอ | มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี |
| 3. รองศาสตราจารย์ ดร.เอื้อมพร เขียรหิรัญ | มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา |
| 4. รองศาสตราจารย์ ดร.วิชุดา หุ่นวิไล | มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย |
| 5. รองศาสตราจารย์ ดร.ศักดิ์เรศ ประกอบผล | มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา |
| 6. รองศาสตราจารย์ ดร.ชาติชาย พิทักษ์ธนาคม | มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย |
| 7. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โสพล มีเจริญ | มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี |
| 8. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เสกสรรค์ แยมพินิจ | มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี |
| 9. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปนัดดา ยิ้มสกุล | มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี |
| 10. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมหมาย จันทรเรือง | มหาวิทยาลัยสยาม |
| 11. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมเกียรติ กอบัวแก้ว | มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา |
| 12. ดร.สิทธิพร เอี่ยมเสน | มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต |
| 13. ดร.อารยา ลี | มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา |

ภาคผนวก ข
หนังสือราชการ



ที่ ศธ 0564.06 / 1695

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
1061 ถนนอิสรภาพ แขวงหิรัญรูจี
เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร 10600

๓๐ พฤษภาคม 2556

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วย นายประเสริฐ ลิ้มสุขวัฒน์ รหัสนักศึกษา 5173104010 นักศึกษาระดับปริญญาคุณวุฒิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ได้รับอนุมัติให้ทำคุณภินิหารเรื่อง “รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.อำนาจ เดชชัยศรี , ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สรายุทธ์ เศรษฐขจร และ ดร.ราชันย์ บุญธิมา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้คณะกรรมการบริหารหลักสูตร สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ ความสามารถที่จะให้คำแนะนำอันเป็นประโยชน์ต่อการสร้างเครื่องมือวิจัยของนักศึกษาได้เป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.วิทย์ วัฒนานิมิตกุล)
รองอธิการบดี ปฏิบัติราชการแทนอธิการบดี

สำนักงานคณะครุศาสตร์

โทรศัพท์ 0-2473-7000 ต่อ 5001

โทรสาร 0-2473-7000 ต่อ 5000

ที่ ศธ 0564.06 / 1070



มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
1061 ถนนอิสรภาพ แขวงหิรัญรูจี
เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร 10600

๒ เมษายน 2556

เรื่อง ขอสัมภาษณ์งานวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ชุด

ด้วย นายประเสริฐ ลิ้มสุขวัฒน์ รหัสนักศึกษา 5173104010 นักศึกษาระดับปริญญาตรี บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ได้รับอนุมัติให้ทำคุณนิตินิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.อำนวยการย์ เศรษฐศิริ , ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สรายุทธ์ เศรษฐขจร และ ดร.ราชันย์ บุญธิมา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ใ้ขอความอนุเคราะห์ให้ นายประเสริฐ ลิ้มสุขวัฒน์ สัมภาษณ์ท่านเกี่ยวกับรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เพื่อนำไปประกอบการพัฒนางานวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.วิโพธิ์ วัฒนานิมิตกุล)

รองอธิการบดี ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดี

สำนักงานคณะกรรมการฯ

โทรศัพท์ 0-2473-7000 ต่อ 5001

โทรสาร 0-2473-7000 ต่อ 5000



ที่ ศธ ๐๕๖๔.๐๖ / ๓๐๐๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
๑๐๖๑ ถนนอิสรภาพ แขวงหิรัญรูจี
เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร ๑๐๖๐๐

๒๕๐ สิงหาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญและประชุมสนทนากลุ่ม
เรียน ศาสตราจารย์ ดร.สุมาลี สังข์ศรี (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช)
สิ่งที่ส่งมาด้วย เอกสารประกอบการประชุมสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบผลงานวิจัย ๑ ฉบับ

ด้วยนายประเสริฐ ติมสุขวัฒน์ รหัสนักศึกษา ๕๑๗๓๑๐๔๐๑๐ นักศึกษาระดับปริญญาตรี
บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ได้รับอนุมัติให้ทำคุณนิตินิพนธ์
เรื่อง “รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ
ของรัฐ” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.อำนาจ เดชชัยศรี, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สรายุทธ เศรษฐขจร และ
ดร.ราชนันท์ บุญธิมา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้
ความสามารถ และประสบการณ์ในด้านบริหารการศึกษาเหมาะสมกับการเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบงานวิจัย
ดังกล่าวข้างต้น จึงเรียนเชิญท่านเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่มในวันศุกร์ที่ ๖ กันยายน ๒๕๕๖ เวลา ๑๓.๓๐ -
๑๖.๓๐ น. ณ ห้องประชุมขุนวิเศษ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ และร่วมประชุมสนทนากลุ่มในวัน
เวลาดังกล่าวข้างต้น จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.วิโพธิ์ วัฒนานิมิตกุล)

รองอธิการบดี ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดี

คณะครุศาสตร์

โทรศัพท์ ๐-๒๔๗๓-๗๐๐๐ ต่อ ๕๐๐๑

โทรสาร ๐-๒๔๗๓-๗๐๐๐ ต่อ ๕๐๐๐

ที่ ศธ ๐๕๖๔.๐๖ / ๓๐๐๓



มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
๑๐๖๑ ถนนอิสรภาพ แขวงหิรัญรูจี
เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร ๑๐๖๐๐

๒๐ สิงหาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญและประชุมสนทนากลุ่ม
เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.สุมาลี จันทร์ชลอ (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี)
สิ่งที่ส่งมาด้วย เอกสารประกอบการประชุมสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบผลงานวิจัย ๑ ฉบับ

ด้วยนายประเสริฐ ติมสุขวัฒน์ รหัสนักศึกษา ๕๑๗๓๑๐๔๐๑๐ นักศึกษาระดับปริญญาคุณวุฒิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ได้รับอนุมัติให้ทำคุณฉันทิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.อำนาจ เดชชัยศรี, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สรายุทธ เศรษฐขจร และ ดร.ราชนันท์ บุญธิมา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในด้านบริหารการศึกษาเหมาะสมกับการเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบงานวิจัยดังกล่าวข้างต้น จึงเรียนเชิญท่านเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่มในวันศุกร์ที่ ๖ กันยายน ๒๕๕๖ เวลา ๑๓.๓๐ - ๑๖.๓๐ น. ณ ห้องประชุมขุนวิเศษ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ และร่วมประชุมสนทนากลุ่มในวันเวลาดังกล่าวข้างต้น จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.วิโพธิ์ วัฒนานิมิตกุล)

รองอธิการบดี ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดี

คณะครุศาสตร์

โทรศัพท์ ๐-๒๔๗๓-๗๐๐๐ ต่อ ๕๐๐๑

โทรสาร ๐-๒๔๗๓-๗๐๐๐ ต่อ ๕๐๐๐



ที่ ศธ ๐๕๖๔.๐๖ / ๓๐๐๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
๑๐๖๑ ถนนอิสรภาพ แขวงหิรัญรูจี
เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร ๑๐๖๐๐

๒๐ สิงหาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญและประชุมสนทนากลุ่ม
เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.เอี่ยมพร เขียรหิรัญ (มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา)
สิ่งที่ส่งมาด้วย เอกสารประกอบการประชุมสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบผลงานวิจัย ๑ ฉบับ

ด้วยนายประเสริฐ ลิ้มสุขวัฒน์ รหัสนักศึกษา ๕๑๗๓๑๐๔๐๑๐ นักศึกษาระดับปริญญาตรี
บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์
เรื่อง “รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ
ของรัฐ” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.อำนาจ เศษชัยศรี, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สรายุทธ เศรษฐงจร และ
ดร.ราชันย์ บุญธิมา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้
ความสามารถ และประสบการณ์ในด้านบริหารการศึกษาเหมาะสมกับการเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบงานวิจัย
ดังกล่าวข้างต้น จึงเรียนเชิญท่านเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่มในวันศุกร์ที่ ๖ กันยายน ๒๕๕๖ เวลา ๑๓.๓๐ -
๑๖.๓๐ น. ณ ห้องประชุมขุนวิเศษ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ และร่วมประชุมสนทนากลุ่มในวัน
เวลาดังกล่าวข้างต้น จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.วิโพธิ์ วัฒนานิมิตกุล)

รองอธิการบดี ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดี

คณะครุศาสตร์

โทรศัพท์ ๐-๒๔๗๓-๗๐๐๐ ต่อ ๕๐๐๑

โทรสาร ๐-๒๔๗๓-๗๐๐๐ ต่อ ๕๐๐๐



ที่ ศธ ๐๕๖๔.๐๖ / ๓๐๐๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
๑๐๖๑ ถนนอิสรภาพ แขวงหิรัญรูจี
เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร ๑๐๖๐๐

๒๐ สิงหาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญและประชุมสนทนากลุ่ม
เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.วิชุดา หุ่นวิไล (มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา)
สิ่งที่ส่งมาด้วย เอกสารประกอบการประชุมสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบผลงานวิจัย ๑ ฉบับ

ด้วยนายประเสริฐ ลิ้มสุขวัฒน์ รหัสนักศึกษา ๕๑๗๓๑๐๔๐๑๐ นักศึกษาระดับปริญญาตรี
บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์
เรื่อง “รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ
ของรัฐ” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.อำนาจ เดชชัยศรี, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สรายุทธ เศรษฐขจร และ
ดร.ราชันย์ บุญริมา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้
ความสามารถ และประสบการณ์ในด้านบริหารการศึกษาเหมาะสมกับการเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบงานวิจัย
ดังกล่าวข้างต้น จึงเรียนเชิญท่านเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่มในวันศุกร์ที่ ๖ กันยายน ๒๕๕๖ เวลา ๑๓.๓๐ -
๑๖.๓๐ น. ณ ห้องประชุมขุนวิเศษ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ และร่วมประชุมสนทนากลุ่มในวัน
เวลาดังกล่าวข้างต้น จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.วิโพฐ วัฒนานิมิตกุล)

รองอธิการบดี ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดี

คณะครุศาสตร์

โทรศัพท์ ๐-๒๔๗๓-๗๐๐๐ ต่อ ๕๐๐๑

โทรสาร ๐-๒๔๗๓-๗๐๐๐ ต่อ ๕๐๐๐



ที่ ศธ ๐๕๖๔.๐๖ / ๓๐๐๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
๑๐๖๑ ถนนอิสรภาพ แขวงหิรัญรูจี
เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร ๑๐๖๐๐

๒๐ สิงหาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญและประชุมสนทนากลุ่ม
เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ศักดิ์เรศ ประกอบผล (มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา)
สิ่งที่ส่งมาด้วย เอกสารประกอบการประชุมสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบผลงานวิจัย ๑ ฉบับ

ด้วยนายประเสริฐ ลิ้มสุขวัฒน์ รหัสนักศึกษา ๕๑๗๓๑๐๔๐๑๐ นักศึกษาระดับปริญญาตรี
บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ได้รับอนุมัติให้ทำคุณฐิณิพนธ์
เรื่อง “รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ
ของรัฐ” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.อำนาจ เดชชัยศรี, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สรายุทธ เศรษฐขจร และ
ดร.ราชันย์ บุญธิมา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้
ความสามารถ และประสบการณ์ในด้านบริหารการศึกษาเหมาะสมกับการเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบงานวิจัย
ดังกล่าวข้างต้น จึงเรียนเชิญท่านเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่มในวันศุกร์ที่ ๖ กันยายน ๒๕๕๖ เวลา ๑๓.๓๐ –
๑๖.๓๐ น. ณ ห้องประชุมขุนวิเศษ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ และร่วมประชุมสนทนากลุ่มในวัน
เวลาดังกล่าวข้างต้น จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.วิโพธิ์ วัฒนานิมิตกุล)

รองอธิการบดี ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดี

คณะครุศาสตร์

โทรศัพท์ ๐-๒๔๗๓-๗๐๐๐ ต่อ ๕๐๐๑

โทรสาร ๐-๒๔๗๓-๗๐๐๐ ต่อ ๕๐๐๐



ที่ ศธ ๐๕๖๔.๐๖ / ๓๐๐๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
๑๐๖๑ ถนนอิสรภาพ แขวงหิรัญรูจี
เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร ๑๐๖๐๐

๒๐ สิงหาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญและประชุมสนทนากลุ่ม

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ชาติชาย พิทักษ์ธนาคม (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย)

สิ่งที่ส่งมาด้วย เอกสารประกอบการประชุมสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบผลงานวิจัย ๑ ฉบับ

ด้วยนายประเสริฐ ถิมสุขวัฒน์ รหัสนักศึกษา ๕๑๗๓๑๐๔๐๑๐ นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ได้รับอนุมัติให้ทำคุณนิตินิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.อำนาจ เดชชัยศรี, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สรายุทธ เศรษฐขจร และ ดร.ราชันย์ บุญธิมา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในด้านบริหารการศึกษาเหมาะสมกับการเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบงานวิจัยดังกล่าวข้างต้น จึงเรียนเชิญท่านเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่มในวันศุกร์ที่ ๖ กันยายน ๒๕๕๖ เวลา ๑๓.๓๐ - ๑๖.๓๐ น. ณ ห้องประชุมขุนวิเศษ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ และร่วมประชุมสนทนากลุ่มในวันเวลาดังกล่าวข้างต้น จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.วิโพธิ์ วัฒนานิมิตกุล)

รองอธิการบดี ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดี

คณะครุศาสตร์

โทรศัพท์ ๐-๒๔๗๓-๗๐๐๐ ต่อ ๕๐๐๑

โทรสาร ๐-๒๔๗๓-๗๐๐๐ ต่อ ๕๐๐๐

ที่ ศธ ๐๕๖๔.๐๖ / ๓๐๐๓



มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
๑๐๖๑ ถนนอิสรภาพ แขวงทิวศิรินทร์
เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร ๑๐๖๐๐

๒๐ สิงหาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญและประชุมสนทนากลุ่ม

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โสพล มีเจริญ (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี)

สิ่งที่ส่งมาด้วย เอกสารประกอบการประชุมสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบผลงานวิจัย ๑ ฉบับ

ด้วยนายประเสริฐ ลิ้มสุขวัฒน์ รหัสนักศึกษา ๕๑๗๓๑๐๔๐๑๐ นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ได้รับอนุมัติให้ทำคุณนิตินิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.อำนาจ เดชชัยศรี, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สรายุทธ เศรษฐขจร และ ดร.ราชันย์ บุญธิมา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในด้านบริหารการศึกษาเหมาะสมกับการเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบงานวิจัยดังกล่าวข้างต้น จึงเรียนเชิญท่านเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่มในวันศุกร์ที่ ๖ กันยายน ๒๕๕๖ เวลา ๑๓.๓๐ - ๑๖.๓๐ น. ณ ห้องประชุมขุนวิเศษ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ และร่วมประชุมสนทนากลุ่มในวันเวลาดังกล่าวข้างต้น จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.วิโพธิ์ วัฒนานิมิตกุล)

รองอธิการบดี ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดี

คณะครุศาสตร์

โทรศัพท์ ๐-๒๔๗๓-๗๐๐๐ ต่อ ๕๐๐๑

โทรสาร ๐-๒๔๗๓-๗๐๐๐ ต่อ ๕๐๐๐

ที่ ศธ ๐๕๖๔.๐๖ / ๓๐๐๓



มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
๑๐๖๑ ถนนอิสรภาพ แขวงหิรัญรูจี
เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร ๑๐๖๐๐

๒๕๐ สิงหาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญและประมุขสนทนากลุ่ม

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เสกสรรค์ เข้มพินิจ (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี)

สิ่งที่ส่งมาด้วย เอกสารประกอบการประมุขสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบผลงานวิจัย ๑ ฉบับ

ด้วยนายประเสริฐ ลิ้มสุขวัฒน์ รหัสนักศึกษา ๕๑๗๓๑๐๔๐๑๐ นักศึกษาระดับปริญญาตรี
บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ได้รับอนุมัติให้ทำคุณฉันทินิพนธ์
เรื่อง “รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ
ของรัฐ” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.อำนาจ เดชชัยศรี, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สรายุทธ เศรษฐขจร และ
ดร.ราชันย์ บุญธิมา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้
ความสามารถ และประสบการณ์ในด้านบริหารการศึกษาเหมาะสมกับการเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบงานวิจัย
ดังกล่าวข้างต้น จึงเรียนเชิญท่านเข้าร่วมประมุขสนทนากลุ่มในวันศุกร์ที่ ๖ กันยายน ๒๕๕๖ เวลา ๑๓.๓๐ -
๑๖.๓๐ น. ณ ห้องประชุมขุนวิเศษ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ และร่วมประมุขสนทนากลุ่มในวัน
เวลาดังกล่าวข้างต้น จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.วิโพธิ์ วัฒนานิมิตกุล)

รองอธิการบดี ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดี

คณะครุศาสตร์

โทรศัพท์ ๐-๒๔๗๓-๗๐๐๐ ต่อ ๕๐๐๑

โทรสาร ๐-๒๔๗๓-๗๐๐๐ ต่อ ๕๐๐๐

ที่ ศธ ๐๕๖๔.๐๖ / ๓๐๐๓



มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
๑๐๖๑ ถนนอิสรภาพ แขวงหิรัญรูจี
เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร ๑๐๖๐๐

๒๐ สิงหาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญและประชุมสนทนากลุ่ม
เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปนัดดา ชัมสกุล (มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี)
สิ่งที่ส่งมาด้วย เอกสารประกอบการประชุมสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบผลงานวิจัย ๑ ฉบับ

ด้วยนายประเสริฐ ลิ้มสุขวัฒน์ รหัสนักศึกษา ๕๑๓๓๑๐๔๐๑๐ นักศึกษาระดับปริญญาตรี
บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ได้รับอนุมัติให้ทำคุณนิตินิพนธ์
เรื่อง “รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ
ของรัฐ” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.อำนาจ เดชชัยศรี, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สรายุทธ เศรษฐขจร และ
ดร.ราชันย์ บุญธิมา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้
ความสามารถ และประสบการณ์ในด้านบริหารการศึกษาเหมาะสมกับการเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบงานวิจัย
ดังกล่าวข้างต้น จึงเรียนเชิญท่านเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่มในวันศุกร์ที่ ๖ กันยายน ๒๕๕๖ เวลา ๑๓.๓๐ -
๑๖.๓๐ น. ณ ห้องประชุมขุนวิเทศ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ และร่วมประชุมสนทนากลุ่มในวัน
เวลาดังกล่าวข้างต้น จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.วิไพบูลย์ วัฒนานิมิตกุล)

รองอธิการบดี ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดี

คณะครุศาสตร์

โทรศัพท์ ๐-๒๔๗๓-๗๐๐๐ ต่อ ๕๐๐๑

โทรสาร ๐-๒๔๗๓-๗๐๐๐ ต่อ ๕๐๐๐

ที่ ศธ ๐๕๖๔.๐๖ / ๓๐๐๓



มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
๑๐๖๑ ถนนอิสรภาพ แขวงหิรัญรูจี
เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร ๑๐๖๐๐

๒๐ สิงหาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญและประชุมสนทนากลุ่ม

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมหมาย จันทร์เรือง (มหาวิทยาลัยสยาม)

สิ่งที่ส่งมาด้วย เอกสารประกอบการประชุมสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบผลงานวิจัย ๑ ฉบับ

ด้วยนายประเสริฐ ลิ้มสุขวัฒน์ รหัสนักศึกษา ๕๑๗๓๑๐๔๐๑๐ นักศึกษาระดับปริญญาคุณวุฒิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ได้รับอนุมัติให้ทำคุณวุฒินิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.อำนาจ เดชชัยศรี, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สรายุทธ เศรษฐขจร และ ดร.ราชันย์ บุญธิมา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในด้านบริหารการศึกษาเหมาะสมกับการเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบงานวิจัยดังกล่าวข้างต้น จึงเรียนเชิญท่านเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่มในวันศุกร์ที่ ๖ กันยายน ๒๕๕๖ เวลา ๑๓.๓๐ - ๑๖.๓๐ น. ณ ห้องประชุมขุนวิเศษ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ และร่วมประชุมสนทนากลุ่มในวันเวลาดังกล่าวข้างต้น จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.วิไทสุทธิ์ วัฒนานิมิตกุล)

รองอธิการบดี ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดี

คณะครุศาสตร์

โทรศัพท์ ๐-๒๔๗๓-๗๐๐๐ ต่อ ๕๐๐๑

โทรสาร ๐-๒๔๗๓-๗๐๐๐ ต่อ ๕๐๐๐



ที่ ศธ ๐๕๖๔.๐๖ / ๓๐๐๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
๑๐๖๑ ถนนอิสรภาพ แขวงหิรัญรูจี
เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร ๑๐๖๐๐

๒๐ สิงหาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญและประชมสนทนากลุ่ม

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมเกียรติ กอบัวแก้ว (มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา)

สิ่งที่ส่งมาด้วย เอกสารประกอบการประชมสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบผลงานวิจัย ๑ ฉบับ

ด้วยนายประเสริฐ ติมสุขวัฒน์ รหัสนักศึกษา ๕๑๗๓๑๐๔๐๑๐ นักศึกษาระดับปริญญาตรี บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ได้รับอนุมัติให้ทำคุณนิตินิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.อำนาจ เดชชัยศรี, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สรายุทธ เศรษฐขจร และ ดร.ราชันย์ บุญธิมา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในด้านบริหารการศึกษาเหมาะสมกับการเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบงานวิจัย ดังกล่าวข้างต้น จึงเรียนเชิญท่านเข้าร่วมประชมสนทนากลุ่มในวันศุกร์ที่ ๖ กันยายน ๒๕๕๖ เวลา ๑๓.๓๐ - ๑๖.๓๐ น. ณ ห้องประชุมขุนวิเศษ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ และร่วมประชมสนทนากลุ่มในวัน เวลาดังกล่าวข้างต้น จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.วิไพบูลย์ วัฒนานิมิตกุล)

รองอธิการบดี ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดี

คณะครุศาสตร์

โทรศัพท์ ๐-๒๔๗๓-๗๐๐๐ ต่อ ๕๐๐๑

โทรสาร ๐-๒๔๗๓-๗๐๐๐ ต่อ ๕๐๐๐

ที่ ศธ ๐๕๖๔.๐๖ / ๓๐๐๓



มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
๑๐๖๑ ถนนอิสรภาพ แขวงหิรัญรูจี
เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร ๑๐๖๐๐

๒๐ สิงหาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญและประชุมสนทนากลุ่ม
เรียน ดร.สิทธิพร เอี่ยมแสน (มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต)
สิ่งที่ส่งมาด้วย เอกสารประกอบการประชุมสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบผลงานวิจัย ๑ ฉบับ

ด้วยนายประเสริฐ ลิ้มสุขวัฒน์ รหัสนักศึกษา ๕๑๗๓๑๐๔๐๑๐ นักศึกษาระดับปริญญาตรี
บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์
เรื่อง “รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ
ของรัฐ” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.อำนาจ เดชชัยศรี, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สรายุทธ เศรษฐขจร และ
ดร.ราชนันท์ บุญธิมา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้
ความสามารถ และประสบการณ์ในด้านบริหารการศึกษาเหมาะสมกับการเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบงานวิจัย
ดังกล่าวข้างต้น จึงเรียนเชิญท่านเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่มในวันศุกร์ที่ ๖ กันยายน ๒๕๕๖ เวลา ๑๓.๓๐ -
๑๖.๓๐ น. ณ ห้องประชุมขุนวิเศษ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ และร่วมประชุมสนทนากลุ่มในวัน
เวลาดังกล่าวข้างต้น จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.วิวิธ วัฒนานิมิตกุล)

รองอธิการบดี ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดี

คณะครุศาสตร์

โทรศัพท์ ๐-๒๔๔๗๓-๗๐๐๐ ต่อ ๕๐๐๑

โทรสาร ๐-๒๔๔๗๓-๗๐๐๐ ต่อ ๕๐๐๐



ที่ ศธ ๐๕๖๔.๐๖ / ๓๐๐๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
๑๐๖๑ ถนนอิสรภาพ แขวงหิรัญรูจี
เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร ๑๐๖๐๐

๒๐ สิงหาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญและประชุมสนทนากลุ่ม
เรียน ดร.อารยา ที (มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา)
สิ่งที่ส่งมาด้วย เอกสารประกอบการประชุมสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบผลงานวิจัย ๑ ฉบับ

ด้วยนายประเสริฐ ลิ้มสุขวัฒน์ รหัสนักศึกษา ๕๑๖๓๑๐๔๐๑๐ นักศึกษาระดับปริญญาตรี
บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ได้รับอนุมัติให้ทำคุณนิพนธ์
เรื่อง “รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ
ของรัฐ” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.อำนาจ เคชชัยศรี, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สรายุทธ เศรษฐจจร และ
ดร.ราชันย์ บุญธิมา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้
ความสามารถ และประสบการณ์ในด้านบริหารการศึกษาเหมาะสมกับการเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบงานวิจัย
ดังกล่าวข้างต้น จึงเรียนเชิญท่านเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่มในวันศุกร์ที่ ๖ กันยายน ๒๕๕๖ เวลา ๑๓.๐๐ -
๑๖.๓๐ น. ณ ห้องประชุมขุนวิเศษ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ และร่วมประชุมสนทนากลุ่มในวัน
เวลาดังกล่าวข้างต้น จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.วิโพธิ์ วัฒนานิมิตกุล)

รองอธิการบดี ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดี

คณะครุศาสตร์

โทรศัพท์ ๐-๒๔๗๓-๗๐๐๐ ต่อ ๕๐๐๑

โทรสาร ๐-๒๔๗๓-๗๐๐๐ ต่อ ๕๐๐๐

ภาคผนวก ค
แบบสัมภาษณ์

แบบสัมภาษณ์การวิจัย

เรื่อง

รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
ในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้มีทั้งหมด 2 ตอน คือ
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้เชี่ยวชาญ
 - ตอนที่ 2 ข้อคำถามในการสัมภาษณ์สำหรับการพิจารณากำหนดตัวแปร
2. ขอความกรุณาตอบแบบสัมภาษณ์ตามความเป็นจริง ซึ่งการตอบแบบสัมภาษณ์จะไม่ส่งผลกระทบต่อท่านแต่อย่างใด และผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลไว้เป็นความลับ

ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสัมภาษณ์ครั้งนี้

ผศ.ประเสริฐ ลิ้มสุขวัฒน์

ผู้วิจัย



ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้เชี่ยวชาญ

คำชี้แจง โปรดกรอกข้อมูลสถานภาพของท่าน

1. ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ นาย นาง นางสาว.....
2. ตำแหน่งหน้าที่
3. สถานที่ทำงาน
4. วัน/เดือน/ปี/เวลา วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....เวลา.....
5. ลงชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

ภาคผนวก ง
แบบสอบถาม

แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง

รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
ในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้มีทั้งหมด 2 ตอน คือ
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ 2 ข้อมูลด้านองค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
2. ขอความกรุณาตอบแบบสัมภาษณ์ตามความเป็นจริง ซึ่งการตอบแบบสอบถามจะไม่ส่งผลกระทบต่อท่านแต่อย่างใด และผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลไว้เป็นความลับ

ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้

ผศ.ประเสริฐ ลิ่มสุขวัฒน์

ผู้วิจัย



ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดกรอกข้อมูลและทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับท่าน

1. เพศ (1) ชาย (2) หญิง
2. อายุ (1) ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี (2) 31 – 40 ปี
 (3) 41 – 50 ปี (4) 51 – 60 ปี
 (5) มากกว่า 60 ปีขึ้นไป
3. วุฒิการศึกษา (1) ต่ำกว่าปริญญาตรี (2) ปริญญาตรี
 (3) ปริญญาโท (4) ปริญญาเอก
 (5) อื่น ๆ (ระบุ)
4. ท่านมีสถานภาพเป็น (1) ข้าราชการ
 (2) พนักงานมหาวิทยาลัยแบบ (ระบุ)
 (3) ลูกจ้างแบบ (ระบุ)
 (4) อื่น ๆ (ระบุ)
5. ตำแหน่งทางการบริหารของท่านคือ (1) อธิการบดี (2) รองอธิการบดี
 (3) อื่น ๆ (ระบุ)
6. ตำแหน่งทางวิชาชีพของท่านคือ (1) ศาสตราจารย์ (2) รองศาสตราจารย์
 (3) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ (4) อาจารย์
 (5) อื่น ๆ (ระบุ)
7. ทำงานมาแล้วเป็นระยะเวลา (1) น้อยกว่า 1 ปี (2) 1 – 5 ปี
 (3) 6 – 10 ปี (4) มากกว่า 10 ปี
8. มหาวิทยาลัยที่ท่านปฏิบัติงาน ชื่อ (ระบุ)
9. ท่านทำงานในมหาวิทยาลัยแห่งนี้มาแล้วเป็นระยะเวลา (1) น้อยกว่า 1 ปี (2) 1 – 5 ปี
 (3) 6 – 10 ปี (4) มากกว่า 10 ปี

ตอนที่ 2 ข้อมูลด้านองค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน

คำชี้แจง โปรดกรอกข้อมูลและทำเครื่องหมาย ลงใน ที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับท่าน
(5 คือ มากที่สุด 4 คือ มาก 3 คือ ปานกลาง 2 คือ น้อย 1 คือ น้อยที่สุด)

1. ทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจน

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1. ท่านเข้าใจความหมายของคำว่า “มหาวิทยาลัยออกนอกระบบ” อย่างชัดเจน					
2. ท่านเข้าใจความหมายของคำว่า “มหาวิทยาลัยในกำกับ” อย่างชัดเจน					
3. ท่านได้รับข้อมูล ข่าวสารและสารสนเทศเกี่ยวกับการออกนอกระบบของมหาวิทยาลัยอย่างสม่ำเสมอ					
4. ข้อมูล ข่าวสาร และสารสนเทศเกี่ยวกับการออกนอกระบบของมหาวิทยาลัยมีมากเพียงพอต่อการตัดสินใจออกนอกระบบของท่าน					
5. มหาวิทยาลัยมีการทำประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการออกนอกระบบมากกว่า 1 ครั้ง					
6. มหาวิทยาลัยมีแผน และแนวทางการจัดการการออกนอกระบบที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งใจไว้ชัดเจน					
7. ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยมีการวางแผนกำหนดคนโยบายมาตรฐาน อย่างเป็นทางการสามารถปฏิบัติได้					

[Type text]

2. ความมั่นคงทางการเงิน

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1. ท่านคิดว่าในอนาคตมหาวิทยาลัยสามารถหารายได้เลี้ยงตนเองได้ สูงกว่างบประมาณที่รัฐบาลสนับสนุน					
2. มหาวิทยาลัยมีแผนการใช้งบประมาณที่มีความสอดคล้องกับนโยบายและแผนงานหลัก					
3. มหาวิทยาลัยมีการวางแผนการจัดสรรงบประมาณอย่างเป็นระบบ ที่เหมาะสม					
4. มหาวิทยาลัยมีแผนการบริหารการเงินและงบประมาณ อย่างมีประสิทธิภาพ					
5. มหาวิทยาลัยมีกลไกการควบคุมงบประมาณที่สามารถควบคุม การใช้จ่ายให้เป็นไปตามเป้าหมาย					

3. งานวิชาการและงานวิจัยมีคุณภาพ

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1. ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยมีกลยุทธ์ในการสร้างความเด่นเชิงวิชาการ ที่ชัดเจน					
2. ในกรณีที่มหาวิทยาลัยต้องออกนอกระบบท่านคิดว่า มหาวิทยาลัยสามารถหารายได้ได้เพียงพอที่จะสนับสนุนการ บริหารมหาวิทยาลัย					
3. บุคลากรในมหาวิทยาลัยมีสมรรถนะในการศึกษาสร้างผลงาน ทางวิชาการที่มีคุณภาพ					
4. บุคลากรในมหาวิทยาลัยสามารถใช้เทคโนโลยีในการศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ทางวิชาการ โดยมีเทคโนโลยีที่ทันสมัย					
5. ท่านคิดว่างานวิจัยของท่านมีคุณภาพส่งผลให้ประสิทธิภาพ ผลงานเมื่อเทียบกับตัวชี้วัดมีความเหมาะสม					

[Type text]

4. คุณภาพนักศึกษา

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1. ท่านคิดว่านักศึกษาในปัจจุบันนี้มีคุณภาพในระดับที่น่าพอใจ					
2. ถ้ามหาวิทยาลัยเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับท่านคาดว่านักศึกษาจะมีคุณภาพสูงขึ้น					
3. บัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยเป็นที่ต้องการของสังคม					
4. บัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยสามารถหางานทำได้ง่าย					
5. บัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยสามารถหางานทำได้ง่าย					

5. มีความผูกพันที่ดีกับชุมชน

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1. มหาวิทยาลัยเป็นที่รู้จักและยอมรับจากชุมชนและสังคม					
2. มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาหลักสูตรภาคปกติและภาคพิเศษ ตลอดจนจัดการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน					
3. มหาวิทยาลัยมีการจัดเตรียมความพร้อมและการให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชนท้องถิ่นเป็นประจำ					
4. มหาวิทยาลัยได้รับความร่วมมือจากชุมชนและสังคมโดยรอบมหาวิทยาลัยในการดำเนินงานที่เป็นประโยชน์					
5. มหาวิทยาลัยได้รับความช่วยเหลือทางวิชาการจากหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐบาลและภาคเอกชน					

6. ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีการบริหารจัดการที่ดี

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1. ผู้บริหารสามารถคาดคะเนแนวโน้มที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตเพื่อนำมาปรับแนวทางในการบริหารจัดการได้อย่างเหมาะสม					
2. ท่านคิดว่าผู้บริหารมีการวิเคราะห์หาเหตุผลและยอมรับฟังเหตุผลของผู้อื่น					
3. ท่านคิดว่าผู้บริหารมีการประชุมปรึกษาหารือสม่ำเสมอ					
4. ท่านคิดว่าผู้บริหารมีความรอบรู้ สนับสนุนและสร้างพลังงานการทำงานเป็นทีม					
5. ท่านมีความเชื่อมั่นในตัวผู้บริหาร					
6. ท่านคิดว่าผู้บริหารมีความจริงใจ บริสุทธิ์ใจในการพัฒนามหาวิทยาลัยไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ					

7. มีทรัพยากรมนุษย์ที่ดี

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1. ท่านได้รับมอบหมายงานตรงกับคุณสมบัติและความสามารถของท่าน					
2. ท่านได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาในสายงานของท่านอย่างเพียงพอ					
3. ถ้ามหาวิทยาลัยเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับท่านจะมีโอกาสได้แสดงความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น					
4. เงินเดือนที่ท่านได้รับเหมาะสมกับภาระงานที่ท่านทำ					
5. ท่านมีความภาคภูมิใจต่อมหาวิทยาลัย					
6. ท่านพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยในอนาคต					

8. สภามหาวิทยาลัยมีธรรมาภิบาลระดับสูง

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1. ท่านเห็นว่าบุคลากรในมหาวิทยาลัยเป็นผู้มีคุณภาพในการทำงาน					
2. ท่านเห็นว่าผู้บริหารมหาวิทยาลัยเป็นผู้มีคุณธรรมในการบริหารงาน					
3. ท่านเห็นว่าบุคลากรในมหาวิทยาลัยปฏิบัติงานที่เอื้อประโยชน์ต่อสังคม					
4. มหาวิทยาลัยมีระบบที่ดีในการดูแลและพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ					
5. ท่านเห็นว่ามหาวิทยาลัยมีระบบการพัฒนาความคิดความชอบที่เหมาะสมยุติธรรม					

9. มีกลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาด

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1. ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยมีการวางแผนกลยุทธ์เชิงรุกทางการตลาดที่เหมาะสม					
2. มหาวิทยาลัยมีอัตลักษณ์ที่ชัดเจนสามารถใช้เป็นกลยุทธ์ทางการตลาดได้เป็นอย่างดี					
3. แนวทางการออกนอกระบบที่กำหนดไว้ มีการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกอย่างชัดเจน					
4. มหาวิทยาลัยกำหนดแนวทางการออกนอกระบบไว้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และในอนาคตสามารถนำพามหาวิทยาลัยให้ขยายตัวในกลุ่มเป้าหมายได้อย่างเพียงพอ					
5. มหาวิทยาลัยมีการกำหนดแผนอัตรากำลังทั้งระยะสั้นและระยะยาวไว้อย่างชัดเจน					

[Type text]

10. มีการจัดการด้านสาธารณูปโภคและสารสนเทศที่ดี

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1. ท่านเห็นว่ามหาวิทยาลัยสามารถสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกได้เป็นอย่างดี					
2. มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการด้านสาธารณูปโภคและสารสนเทศที่มีคุณภาพ					
3. มหาวิทยาลัยมีความพร้อมด้านสาธารณูปโภคที่ทันสมัย					
4. มหาวิทยาลัยมีความพร้อมด้านสารสนเทศที่ทันสมัยและทั่วถึง					
5. ท่านเห็นว่าบุคคลในมหาวิทยาลัยได้รับข้อมูลข่าวสารสารสนเทศอย่างทั่วถึง					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

[Type text]

ภาคผนวก จ
เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม

เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม

การวิจัย

เรื่อง

รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
ในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ประเสริฐ ลิ้มสุขวัฒน์

รายนามผู้ร่วมสนทนากลุ่ม

1. ผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ตรง หรือเป็นผู้ดำรงตำแหน่ง หรือเคยดำรงตำแหน่งกรรมการสภามหาวิทยาลัย จำนวน 5 ท่าน ดังนี้

1. ศาสตราจารย์ ดร.สุมาลี สังข์ศรี	มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
2. รองศาสตราจารย์ ดร.สุมาลี จันทร์ชลอ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
3. รองศาสตราจารย์ ดร.ศักดิ์เศรษฐ์ ประกอบผล	มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมหมาย จันทรเรือง	มหาวิทยาลัยสยาม
5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมเกียรติ กอบัวแก้ว	มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

2. ผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ทรงคุณวุฒิ ที่เป็นผู้ดำรงตำแหน่ง หรือเคยดำรงตำแหน่งผู้บริหาร มหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่มีแผนเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 5 ท่าน ดังนี้

1. รองศาสตราจารย์ ดร.เอี่ยมพร เขียรหิรัญ	มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
2. รองศาสตราจารย์ ดร.วิชุดา หุ่นวิไล	มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปนัดดา ยิ้มสกุล	มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี
4. ดร.สิทธิพร เอี่ยมแสน	มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
5. ดร.อารยา ลี	มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

3. ผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ทรงคุณวุฒิ ที่เป็นผู้ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งผู้บริหารมหาวิทยาลัย ที่มหาวิทยาลัยเปลี่ยนแปลงเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 3 ท่าน ดังนี้

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ชาติชาย พิทักษ์ธนาคม	มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โสพล มีเจริญ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เสกสรรค์ แยมพินิจ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

คำชี้แจง

1. เอกสารประกอบการสนทนากลุ่มฉบับนี้มีทั้งหมด 3 ตอน ดังนี้
ตอนที่ 1 รายงานการวิจัยฉบับย่อ
ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้เชี่ยวชาญ
ตอนที่ 3 ข้อคำถามในการสนทนากลุ่ม
2. ขอความกรุณาตอบข้อคำถามตามความเป็นจริง ซึ่งการตอบข้อคำถามจะไม่ส่งผลกระทบต่อท่านแต่อย่างใด และผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลไว้เป็นความลับ

ขอขอบพระคุณที่ให้ความร่วมมือ

ประเสริฐ ลิ้มสุขวัฒน์
ผู้วิจัย



ตอนที่ 1 รายงานการวิจัยฉบับย่อ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สังคมโลกปัจจุบันเป็นกระแสโลกาภิวัตน์ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ เกิดขึ้นมากมายตลอดเวลา ด้วยความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศผสมผสานกับความรู้และนวัตกรรมใหม่ ๆ ได้ย่อโลกให้เล็กลง ทำให้การติดต่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลและเรียนรู้ซึ่งกันและกันสามารถทำได้อย่างรวดเร็วในเวลาเพียงเสี้ยววินาทีเท่านั้น และกระแสการเปลี่ยนแปลงนี้ยังส่งผลกระทบต่อสังคมไทยอย่างมากจนเกิดภาวะวิกฤติทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และด้านการศึกษา โดยเฉพาะปัญหาในการบริหารและจัดการศึกษาที่มีความอ่อนด้อยทั้งด้านการบริหารจัดการและคุณภาพการศึกษาที่ยังไม่สามารถพัฒนาคนไทยให้มีศักยภาพเพียงพอต่อการดำรงชีวิตอย่างมีคุณภาพในสังคมที่เปลี่ยนไป รวมทั้งไม่สามารถพัฒนาและสร้างสรรค์สังคมประเทศชาติให้เจริญก้าวหน้าได้ในสังคมโลก ซึ่งเป็นปัญหาวิกฤติที่จะต้องแก้ไขรวดเร็วและจริงจัง รัฐจึงได้กำหนดนโยบายปฏิรูปการศึกษา(สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2546, น.36)

การปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 มีความมุ่งหมายที่จะจัดการเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นคนดีที่มีความสามารถและอยู่ร่วมกับสังคมอย่างมีความสุข การดำเนินงานตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีพลังและประสิทธิภาพจำเป็นต้องยึดเงื่อนไขและหลักการสำคัญของการปฏิรูปดังนี้ 1) สถานศึกษามีอิสระในการตัดสินใจด้วยตนเองโดยยึดประโยชน์ที่จะเกิดกับผู้เรียนเป็นสำคัญ 2) การมีส่วนร่วม กำหนดให้บุคคลหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษา 3) การกระจายอำนาจ กระจายอำนาจด้านการบริหารจัดการศึกษา ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารบุคคลและการบริหารทั่วไปให้สถานศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบ 4) ความรับผิดชอบต่อตรวจสอบได้ มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและภารกิจของผู้รับผิดชอบ หลักความรับผิดชอบนี้ถือว่ามีใครได้รับมอบหมายหน้าที่ต้องรับผิดชอบต่องานนั้นให้เกิดผลดีที่สุด และต้องสามารถตรวจสอบความสำเร็จได้เพื่อเป็นหลักประกันคุณภาพการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2546, น.1-2)

เมื่อกล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาของไทยอันเป็นผลมาจากปัจจัยภายนอกซึ่งหมายถึงปัจจัยต่างๆที่เป็นผลกระทบมาจากกระแสโลกาภิวัตน์ทำให้ประเทศต่าง ๆ ในโลกเชื่อมโยงเป็นหมู่บ้านเดียว (Global Village) ทั้งในด้านการค้า การเงิน การลงทุน การเมือง สังคม วัฒนธรรม ไปถึงการเชื่อมโยงทางความรู้ แนวคิด ค่านิยมและพฤติกรรม ผ่านการถ่ายโอนข้อมูลด้วยระบบสารสนเทศและการสื่อสารการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศที่สามารถดำเนินการได้โดยอิสระมาก

ขึ้นและผ่านการคมนาคมที่สามารถเชื่อมต่อกันได้อย่างกว้างขวางเกือบทั่วโลก การเชื่อมโยงดังกล่าวทำให้สิ่งที่เกิดขึ้นในสังคมหนึ่งสามารถแพร่กระจายไปทั่วโลกได้ภายในเวลาอันรวดเร็ว ซึ่งส่งผลได้ทั้งในด้านบวกและด้านลบ การไหลบ่าของกระแสโลกด้านต่าง ๆ ที่ผ่านเข้ามายังประเทศไทยส่งผลให้ปัจจัยภายนอกประเทศมีอิทธิพลต่อวิถีการดำรงชีวิตของประชาชนอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

ปัจจัยภายนอกประเทศที่เป็นสาเหตุให้ประเทศไทยต้องดำเนินการปฏิรูปการศึกษาได้แก่ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ การเชื่อมโยงถึงกันเป็นเครือข่าย การเปิดเสรีทางการค้า การศึกษา การเมืองและวัฒนธรรมมีมาก การขยายตัวของกระแสประชาธิปไตย การไหลบ่าของกระแสวัฒนธรรมต่างประเทศ สภาพโลกไร้พรมแดน กระแสการตื่นตัวในเรื่องการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม เป็นต้น อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาของประเทศไทยไม่ได้มีสาเหตุมาจากปัจจัยภายนอกประเทศเท่านั้น แต่ยังมีสาเหตุมาจากปัจจัยภายในประเทศด้วย เช่น ความครอบคลุมและความเสมอภาคทางการศึกษา โอกาสทางการศึกษา คุณภาพการศึกษา การบริหารและการจัดการ การจัดสรรงบประมาณเพื่อการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2546, น.1-2) โดยเฉพาะการบริหารและการจัดการศึกษา ซึ่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้ให้ความสำคัญกับกระบวนการที่เน้นความมั่นคงไปสู่องค์การที่มุ่งเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ปรับเปลี่ยนการบริหารแบบควบคุมที่ศูนย์อำนาจไปสู่การกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจให้แก่พนักงานระดับล่าง (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2547, น.25) ในการจัดการศึกษากระบวนการที่มุ่งให้ทุกภาคส่วนของสังคมได้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา มิใช่เป็นเรื่องการจัดการของภาครัฐแต่เพียงฝ่ายเดียว และการจัดการศึกษาจะต้องมีหลายรูปแบบเพื่อตอบสนองต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงในอนาคตได้ การประกาศใช้พระราชบัญญัติดังกล่าวทำให้สถานศึกษาต้องเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับตัวให้เหมาะสม สอดคล้องกับแนวคิดเรื่องการบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และนำแผนการเปลี่ยนแปลงไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายจะต้องมีการกำหนดแนวทางหรือวิธีการทำงานที่ดีที่สุด เพื่อดำเนินการจากจุดที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปยังจุดหมายปลายทางในอนาคตที่กำหนดไว้ แต่การเปลี่ยนแปลงใด ๆ ก็ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ในระยะเวลาอันรวดเร็วหรือทำให้เกิดขึ้นได้ง่าย ๆ จะต้องอาศัยปัจจัยและองค์ประกอบหลายประการที่ช่วยสนับสนุนหรือผลักดันให้การเปลี่ยนแปลงบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ประเทศต่าง ๆ จึงจำเป็นต้องแสวงหาความได้เปรียบในเชิงแข่งขันเพื่อให้สามารถยืนหยัดในเวทีนานาชาติได้อย่างเต็มภาคภูมิ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2550, น.16)

การที่รัฐบาลได้มีนโยบายที่จะให้สถาบันอุดมศึกษาของรัฐออกนอกระบบก็เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถดำเนินการได้โดยอิสระ มีความคล่องตัวและมีเสรีภาพทางวิชาการ อย่างไรก็ตามการออกนอกระบบนี้สถาบันอุดมศึกษาจะต้องพึ่งพาตนเองมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การมีหลักสูตรที่หลากหลายและสถาบันการศึกษาต้องเร่งดำเนินการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของตนให้ได้มาตรฐานเปรียบเสมือนการผลิตสินค้าเพื่อนำเข้าสู่ตลาดที่มีผู้เรียนเป็นลูกค้าที่สำคัญ หากสถาบันอุดมศึกษาดำเนินได้ตามเป้าหมายย่อมก่อให้เกิดรายได้และสามารถพึ่งตนเองได้ในที่สุด (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2544, น.7)

มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษาในด้านวิชาการและวิชาชีพชั้นสูงหลายสาขาวิชา หรือหลายกลุ่มสาขาวิชา สำหรับประเทศไทย วัตถุประสงค์ของสถาบันการศึกษาในระดับอุดมศึกษาตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา มี 4 ประการ คือ เพื่อผลิตบัณฑิต ทำวิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และทะนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ

อุดมคติของการอุดมศึกษาอยู่ที่การทำหน้าที่เป็นแหล่งสร้างปัญญา เป็นพลังขับเคลื่อนสังคมด้านความคิดสติปัญญา และตอบสนองความต้องการของสังคม โดยยึดหลักคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล (วิจารณ์ พานิช, 2551, น.2) ทั้งเป็นที่รวมอาจารย์ที่มีสติปัญญาดีเลิศ ซึ่งเป็นผู้ถ่ายทอดวิชา เป็นหนึ่งในสถาบันที่เป็นความภาคภูมิใจของทุกประเทศ (กังวาน ยอดวิศิษฐ์ สักดิ์ และคณะ, 2546, น.1)

ปัจจุบัน ประเทศไทยมีมหาวิทยาลัยทั้งสิ้น 170 แห่ง เป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏจำนวน 40 แห่งซึ่งกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏได้พัฒนามาจากโรงเรียนฝึกหัดอาจารย์ที่ตั้งอยู่ทุกภูมิภาคของประเทศ ต่อมาได้เปลี่ยนชื่อจากโรงเรียนฝึกหัดอาจารย์เป็นวิทยาลัยครู หลังจากนั้น ได้รับพระราชทานนาม "ราชภัฏ" จากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชให้เป็นชื่อประจำสถาบัน พร้อมทั้งพระราชทานตราประจำสถาบัน

ในปี พ.ศ. 2547 สถาบันราชภัฏได้เปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏ สถานภาพเป็นนิติบุคคล และเป็นส่วนราชการตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา สามารถกำหนดนโยบายและอนุมัติแผนพัฒนาพร้อมทั้งสามารถออกกฎ ระเบียบ ประกาศ และข้อบังคับของมหาวิทยาลัย กำกับมาตรฐานการศึกษา การประกันคุณภาพการศึกษา เป็นต้น โดยสภามหาวิทยาลัย อีกทั้งมีองค์กรต่าง ๆ ที่มีหน้าที่กำกับและดูแลการบริหารจัดการภายในมหาวิทยาลัย เช่น สภาวิชาการสภาคณาจารย์และข้าราชการ เป็นต้น การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏต้องดำเนินการให้เป็นตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ในพระราชบัญญัติฉบับดังกล่าว มาตรา 7 ระบุให้มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการ

พัฒนาท้องถิ่นที่เสริมสร้างพลังปัญญาของแผ่นดิน พื้นฟูพลังการเรียนรู้ เชิดชูภูมิปัญญาของท้องถิ่น สร้างสรรค์ศิลปวิทยา เพื่อความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืนของปวงชน โดยมีวัตถุประสงค์ให้การศึกษ ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน วิจัย ให้บริการทางวิชาการ สังคม ปรับปรุง ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยี ทะนุบำรุง ศิลปะและวัฒนธรรม ผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู

ในช่วงปี ค.ศ. 1990 - 2000 สถาบันอุดมศึกษาทั่วโลกต่างเผชิญกับเงื่อนไขข้อจำกัดด้านทรัพยากร จึงนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการบริหารอุดมศึกษารูปแบบใหม่ (อมรวิรัช นาคทรพรพ, 2546, น.3) ศาสตราจารย์ ดีท์มาร์ บรุน และศาสตราจารย์ ฟรองซวาส ซาเวียร์ เมอร์เรียน (Dietmar Braun and Francois-Xavier Merrien อ้างถึงใน UNESCO, 1998, p.10) ได้ชี้ให้เห็นว่า ในอดีตการอุดมศึกษาของแต่ละประเทศมีลักษณะที่แตกต่างกันไปตามประวัติศาสตร์ และวัฒนธรรมการบริหาร ในปัจจุบันกระแสโลกาภิวัตน์กำลังทำให้ระบบการอุดมศึกษาทั่วทั้งโลกปรับตัวไปในทิศทางเดียวกันหมด คือ เน้นประสิทธิภาพ (Efficiency) ความคุ้มค่า (Value for money) การตอบสนองผู้รับบริการ (Consumer-oriented) และการเลี้ยงตัวเองได้ (Self-dependence) จึงเกิดการผลักดันเชิงนโยบายของรัฐในการเปลี่ยนรูปแบบมหาวิทยาลัยให้เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (Autonomous state university)

หลักการของการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษานั้น ต้องมีความเป็นอิสระในการปกครองตนเอง (Autonomy) เพื่อให้มีพลวัตและความคล่องตัวสูงในการพัฒนาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาระบบอุดมศึกษาให้มีความเป็นอิสระคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปรับปรุงโครงสร้างระบบการบริหารใหม่และการจัดการที่เป็นของตนเอง เพื่อรองรับบทบาทและภารกิจที่หลากหลายไปสู่เป้าหมายของการพัฒนาประเทศให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ (Knowledge Based Society) หัวใจของการพัฒนาระบบอุดมศึกษา คือ การใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสูงสุด (วิจิตร ศรีสอ้าน, 2548, น.2)

แนวความคิดพัฒนาระบบบริหารภายในมหาวิทยาลัยไทยให้เป็นระบบที่มีประสิทธิภาพและเป็นอิสระจากกรอบความคิดและวิธีการของระบบราชการได้มีแนวคิดมาเป็นเวลานาน ดังจะเห็นได้จาก พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 36 กำหนดให้สถานศึกษาของรัฐ ที่จัดการศึกษาระดับปริญญาเป็นนิติบุคคล ที่อาจเป็นส่วนราชการ หรือหน่วยงานในกำกับของรัฐ ประกอบกับพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ กำหนดให้สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา มีหน้าที่พิจารณา เสนอแนะนโยบายแผนพัฒนา และมาตรฐานการอุดมศึกษาที่สอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และยังพบว่าแผนพัฒนาอุดมศึกษาได้กำหนดให้

สถาบันอุดมศึกษาของรัฐต้องเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ นอกจากนี้ยังพบว่า นับตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ.2542 คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) และคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ (ค.ป.ร.) ได้ระงับการกำหนดอัตราข้าราชการใหม่ทุกประเภท และไม่มีอัตราทดแทนข้าราชการที่ออกจากงานด้วยการเกษียณอายุราชการให้กับสถาบัน อุดมศึกษาของรัฐ แต่จะจัดสรรอัตราให้เท่าที่จำเป็นในระบบใหม่ที่เรียกว่า “พนักงานมหาวิทยาลัย” (ทบวงมหาวิทยาลัย, 2545, น.21)

มีการนำเสนอข้อมูลทางวิชาการเกี่ยวกับสภาพปัญหาของอุดมศึกษาไทยที่น่าสนใจในช่วงปี พ.ศ. 2542 (รังสรรค์ ชนะพรพันธุ์, 2542, น.42 - 48) ดังนี้ สถาบันอุดมศึกษาในระบบราชการไม่มีความคล่องตัว ขาดประสิทธิภาพ การประเมินไม่ชัดเจน รัฐลดงบประมาณที่สนับสนุน และที่สำคัญที่สุด คือ รัฐมีนโยบายให้มหาวิทยาลัยออกนอกระบบ

จากรายงานการวิจัยเรื่อง ภาพการศึกษาไทยในอนาคต 10-20 ปี (พิณสุดา สิริธรรังศรี, 2552, น.139) มีข้อเสนอเกี่ยวกับการพัฒนาการศึกษาไทยในระยะยาวที่สำคัญข้อหนึ่ง คือ สถานศึกษาระดับอุดมศึกษาต้องเปลี่ยนเป็นสถานศึกษาในกำกับของรัฐ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพความเข้มแข็งของการอุดมศึกษาและลดงบประมาณของรัฐลง

เกษม วัฒนชัย (2541, น.1) เสนอให้ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาของรัฐพิจารณากลยุทธ์เพื่อพัฒนาหน่วยงานให้เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐไว้ดังนี้ คือ กลยุทธ์ด้านการบริหารบุคคลในประเด็นผลกระทบต่อบุคลากร กลยุทธ์ด้านการบริหารภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยในด้านความเข้มแข็งทางวิชาการ กลยุทธ์ด้านการบริหารผลผลิตที่มีคุณภาพดีขึ้น กลยุทธ์ด้านการบริหารกระบวนการยอมรับการเปลี่ยนแปลง ค่านิยมต่าง ๆ กลยุทธ์ด้านการบริหารบุคคลในระบบเดียวและสิ่งจูงใจ

รัฐบาลได้มอบหมายให้สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาจัดทำกรอบแผนพัฒนาอุดมศึกษาระยะยาว ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551 - 2565) โดยมุ่งหวังให้เป็นแผนรุกในอนาคต รวมทั้งเป็นแผนแม่บทกำกับแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาระยะ 5 ปี รวม 3 แผน คือแผนพัฒนาอุดมศึกษาระยะยาว ฉบับที่ 10 ฉบับที่ 11 และฉบับที่ 12 โดยมีเป้าหมายว่า เมื่อสิ้นสุดแผนในปี พ.ศ. 2565 “การยกระดับคุณภาพอุดมศึกษาไทย เพื่อผลิตและพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพสามารถปรับตัวสำหรับงานที่เกิดขึ้นตลอดชีวิต พัฒนาศักยภาพอุดมศึกษาในการสร้างความรู้และนวัตกรรม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศในโลกาภิวัตน์ สนับสนุนการพัฒนาที่ยั่งยืนของท้องถิ่นไทยโดยใช้กลไกของธรรมาภิบาล การเงิน การกำกับมาตรฐาน และเครือข่ายอุดมศึกษามบนพื้นฐานของเสรีภาพทางวิชาการ ความหลากหลาย และเอกภาพเชิงระบบ” ซึ่งมีมิติบูรณาการและองค์รวมของการพัฒนาอุดมศึกษาประกอบด้วย ภาพอนาคตที่จะมีผลกระทบต่อโลก ประเทศและ

อุดมศึกษา ซึ่งมีประเด็น ทิศทาง และนโยบายของกรอบ แผนอุดมศึกษาระยะยาว นอกจากนี้ กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาวที่คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบในหลักการแล้วเมื่อวันที่ 15 มกราคม พ.ศ. 2551 โดยเฉพาะข้อ 1 และข้อ 2 ซึ่งระบุว่า “ข้อ 1 รัฐพึงให้การสนับสนุนการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาของรัฐไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยคำนึงถึงศักยภาพและความพร้อมของสถาบันอุดมศึกษานั้น ข้อ 2 รัฐไม่ควรสนับสนุนให้มีการจัดตั้งสถาบันอุดมศึกษาของรัฐเพิ่มขึ้นอีก แต่ควรสนับสนุนสถาบันอุดมศึกษาของรัฐให้พัฒนาคุณภาพมาตรฐานการศึกษา การดำเนินการวิจัยและพัฒนา” (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2550, น.41)

มหาวิทยาลัยของรัฐหลายแห่งได้ดำเนินการปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐหลายมหาวิทยาลัยแล้ว กรณีมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้งหมดเป็นกลุ่มที่พัฒนามาจากวิทยาลัยครู แต่อยู่ในข่ายที่จะต้องดำเนินการเปลี่ยนแปลงสถานภาพจากมหาวิทยาลัยของรัฐไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ หรือมหาวิทยาลัยนอกระบบราชการเช่นกัน มหาวิทยาลัยจึงควรเตรียมความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

หลักการเบื้องต้นในการบริหารจัดการองค์การ คือ คนและองค์การมีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนกว่ากัน แต่การบริหารจัดการในภาคปฏิบัติส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญกับคนเป็นพิเศษ โดยมักจะละเลยหลักการออกแบบโครงสร้างองค์การ จนกว่าจะมีเหตุการณ์กดดัน และยังพบอีกว่าเมื่อต้องมีการเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่ มีการปรับโครงสร้างแบบแยกส่วน (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2551, น.67)

ด้วยเหตุผลต่าง ๆ ดังกล่าวแล้วในข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจและเห็นความสำคัญในการศึกษาการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยศึกษาองค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏสำหรับการพัฒนาองค์การสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และเมื่อทำการพัฒนารูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และได้ผลว่ารูปแบบที่พัฒนาขึ้นนั้นมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือมีความตรงแล้ว ผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์เชิงนโยบายในการพัฒนาเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัย อีกทั้งยังได้สารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการสร้างความเข้าใจร่วมกันของบุคลากรเพื่อลดปัญหาการขัดแย้ง ผลการวิจัยที่ได้ยังเป็นประโยชน์ในการอ้างอิงเพื่อพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถาบันการศึกษาอื่น ๆ ต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
2. เพื่อนำเสนอรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ขอบเขตของการวิจัย

1. เนื้อหา

การวิจัยเรื่อง “รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” โดยศึกษาเบื้องต้นจากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัย โดยมีประเด็นสาระที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- 1.1 ทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจน
- 1.2 ความมั่นคงทางการเงิน
- 1.3 งานวิชาการและงานวิจัยมีคุณภาพ
- 1.4 คุณภาพนักศึกษา
- 1.5 มีความผูกพันที่ดีกับชุมชน
- 1.6 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีการบริหารจัดการที่ดี
- 1.7 มีทรัพยากรมนุษย์ที่ดี
- 1.8 สถานมหาวิทยาลัยมีธรรมาภิบาลระดับสูง
- 1.9 มีกลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาด
- 1.10 มีการจัดการด้านสาธารณูปโภคและสารสนเทศที่ดี

2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 1 เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อการสัมภาษณ์และสนทนากลุ่มเกี่ยวกับรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 13 คน ได้แก่

- 2.1 ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีประสบการณ์ตรง เป็นผู้ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งกรรมการสภามหาวิทยาลัย จำนวน 5 คน

2.2 ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ ที่เป็นผู้ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งผู้บริหาร มหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานครที่มีแผนเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 5 คน

2.3 ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิที่ เป็นผู้ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งผู้บริหาร มหาวิทยาลัยที่มีมหาวิทยาลัยเปลี่ยนแปลงเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 3 คน

กลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 2 เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อการตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งเป็นผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากร ที่เกี่ยวข้องกับสายการศึกษาและสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยราชภัฏ รวม 6 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี และมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ด้วยวิธีคำนวณหาสัดส่วนระหว่างกลุ่มตัวอย่างกับประชากร ได้กลุ่มตัวอย่างรวม 382 คน

3. ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็น ได้แก่

รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางการเป็นมหาวิทยาลัย

ในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย 10 องค์ประกอบ ดังนี้

- 3.1 ทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจน
- 3.2 ความมั่นคงทางการเงิน
- 3.3 งานวิชาการและงานวิจัยมีคุณภาพ
- 3.4 คุณภาพนักศึกษา
- 3.5 มีความผูกพันที่ดีกับชุมชน
- 3.6 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีการบริหารจัดการที่ดี
- 3.7 มีทรัพยากรมนุษย์ที่ดี
- 3.8 สถานะมหาวิทยาลัยมีธรรมาภิบาลระดับสูง
- 3.9 มีกลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาด
- 3.10 มีการจัดการด้านสาธารณูปโภคและสาธารณเทศที่ดี

นิยามศัพท์เฉพาะ

รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน หมายถึง แบบอย่างขั้นตอนการนำมาตรการใหม่มาใช้ ในการตัดสินใจเพื่อให้กิจกรรมบรรลุเป้าหมาย โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของ ผู้บริหารที่ใช้ในการปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนที่ประสบความสำเร็จ และยึดเป็นมาตรฐาน ได้

มหาวิทยาลัยราชภัฏ หมายถึง มหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร โดยในงานวิจัย ฉบับนี้ หมายถึง มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มหาวิทยาลัยราช ภัฏจันทรเกษม มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรีและมหาวิทยาลัยราชภัฏ บ้านสมเด็จพระเจ้าพระยา

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ หมายถึง มหาวิทยาลัยของรัฐที่จัดตั้งขึ้น โดยกฎหมาย มีสภาพ เป็นนิติบุคคล มีระบบการบริหารงานที่มีข้าราชการ มีระบบงานบริหารบุคลากร ระบบงานการเงิน การคลัง และงานด้านวิชาการที่เป็นอิสระ คล่องตัว โดยรัฐบาลจัดสรรงบประมาณในลักษณะของ เงินอุดหนุนทั่วไป (Block grant) มีสภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุดในการบริหาร รัฐมีหน้าที่ ตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานเท่านั้น

ทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจน หมายถึง กลยุทธ์ที่ทางมหาวิทยาลัยราชภัฏได้ร่วมกันพิจารณาคัด สรรว่า เป็นวิธีการที่ดีและเหมาะสมในการดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย ราชภัฏ มีประชาพิจารณ์ ร่วมกันกำหนดแผนกลยุทธ์ เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการในการ ออกนอกระบบ ซึ่งจะต้องวิเคราะห์ข้อมูล ข่าวสาร สารสนเทศเพื่อเป็นกรอบแนวทางในการ ดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยมีนโยบายและมาตรฐานอย่างเป็นทางการ สามารถปฏิบัติได้

ความมั่นคงทางด้านการเงิน หมายถึง รายได้ที่ทางมหาวิทยาลัยราชภัฏ สามารถจัดหาได้ เมื่อมหาวิทยาลัยออกนอกระบบแล้ว และรายได้ที่หาได้นั้นต้องเพียงพอกับงบประมาณที่ได้รับจาก รัฐบาล รวมถึงการกำหนดแผนการใช้งบประมาณที่สอดคล้องกับนโยบาย การจัดสรรนโยบายอย่าง เป็นระบบเหมาะสม มีกลไกในการควบคุมงบประมาณ ที่สามารถควบคุมการใช้จ่ายให้เป็นไปตาม เป้าหมาย

งานวิชาการและงานวิจัยที่มีคุณภาพ หมายถึง การที่มหาวิทยาลัยราชภัฏมีกลยุทธ์ในการ สร้างความเด่นชัดทางด้านงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับท้องถิ่น คณาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏมี สมรรถนะในการสร้างผลงานทางวิชาการและ มีทักษะในการใช้เทคนิคและสร้างงานวิจัยที่มี คุณภาพตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติราชภัฏ

มหาวิทยาลัยราชภัฏอย่างชัดเจน เพื่อให้การออกนอกระบบมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ สามารถนำพามหาวิทยาลัยราชภัฏให้สามารถขยายตัวในกลุ่มเป้าหมายได้อย่างพอเพียงและเหมาะสม โดยกำหนดแผนอัตรากำลังทั้งระยะสั้นและระยะยาว

การจัดการด้านสาธารณูปโภคและสารสนเทศที่ดี หมายถึง การที่มหาวิทยาลัยราชภัฏ ให้ความสำคัญในเรื่องการดูแลสาธารณูปโภคต่าง ๆ ให้ทันสมัย มีคุณภาพ มีการบริหารจัดการทางด้านสารสนเทศ เพื่อให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้รับข้อมูล ข่าวสารของมหาวิทยาลัยอย่างเป็นปัจจุบันและทั่วถึง มหาวิทยาลัยราชภัฏ สามารถสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายใน และภายนอก รวมทั้งเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกประเทศได้เป็นอย่างดี

บุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏ หมายถึง ผู้บริหาร คณาจารย์และบุคคลที่เกี่ยวข้อง ทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยทั้ง 6 แห่งในเขตกรุงเทพมหานคร

บุคลากรผู้ให้สัมภาษณ์ หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีประสบการณ์ตรงเป็นผู้ดำรงตำแหน่ง หรือเคยดำรงตำแหน่ง อันได้แก่ กรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีแผนเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่มหาวิทยาลัยเปลี่ยนแปลงเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่เป็นผู้ให้สัมภาษณ์ ซึ่งจัดว่าเป็นผู้ที่ให้ข้อมูลสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพมีจำนวนสอดคล้องกับทฤษฎีของมอร์แกน

บุคลากรผู้ตอบแบบสอบถาม หมายถึง ผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับสายวิชาการและสายสนับสนุนการศึกษาในมหาวิทยาลัยราชภัฏ รวม 6 แห่ง คือมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี และมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อการตอบแบบสอบถาม

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบด้วย 2 วิธี ดังนี้

1. แบบสอบถาม

การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับดังนี้

1.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ส่งไปยังหน่วยงานต้นสังกัดของกลุ่มตัวอย่าง เพื่อแจ้งเหตุผล ความสำคัญของการวิจัย และขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากมหาวิทยาลัยที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

1.2 ผู้วิจัยทำหนังสือขอความร่วมมือ ชี้แจงวัตถุประสงค์การวิจัยถึงกลุ่มตัวอย่าง เพื่ออธิบายถึงจุดมุ่งหมาย เป้าหมายการทำวิจัย และขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามจาก

กลุ่มตัวอย่างที่ได้กำหนด ตลอดจนส่งกลับคืนให้กับผู้วิจัยทางไปรษณีย์ โดยผู้วิจัยได้แนบซองเปล่าพร้อมติดตราไปรษณียากรไปให้

1.3 ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้องของแบบสอบถามที่ส่งคืนมา เพื่อตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

2. การสนทนากลุ่ม (Focus Group)

การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับดังนี้

2.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ส่งไปยังหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อแจ้งเหตุผล ความสำคัญการวิจัยและขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีประสบการณ์ตรง เป็นผู้ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งกรรมการสภามหาวิทยาลัย จำนวน 5 คน และผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ ที่เป็นผู้ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานครที่มีแผนเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 5 คน และผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่มหาวิทยาลัยเปลี่ยนแปลงเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 3 คน ร่วมสนทนากลุ่ม

2.2 ผู้วิจัยดำเนินการสนทนากลุ่มด้วยตนเอง

2.3 ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้องของข้อมูลจากการสนทนากลุ่มเพื่อนำไปวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) ต่อไป

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปสำหรับการวิจัยและสรุปผลเชิงเนื้อหา โดยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งปัจจุบัน ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน โดยใช้ค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage)

2. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยใช้ค่าสถิติ ค่ามัธยเลขคณิต (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)

3. การวิเคราะห์องค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ใช้สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) และค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร (correlation) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

4. การวิเคราะห์รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยใช้การวิเคราะห์เส้นทาง (path analysis) และตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุด้วยโปรแกรม LISREL 8.7

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ จากการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิมารูปด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ตามประเด็นการสนทนา

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยแจกแจงความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) รายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 1 จำนวนความถี่ และร้อยละ ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

กลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน)	ร้อยละ (n = 382)
1. เพศ		
1.1 ชาย	188	49.21
1.2 หญิง	194	50.79
2. อายุ		
2.1 ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี	112	29.32
2.2 31 – 40 ปี	147	38.48
2.3 41 – 50 ปี	67	17.54
2.4 51 – 60 ปี	51	13.35
2.5 มากกว่า 60 ปีขึ้นไป	5	1.31
3. วุฒิการศึกษา		
3.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี	4	1.05
3.2 ปริญญาตรี	97	25.39
3.3 ปริญญาโท	243	63.61
3.4 ปริญญาเอก	38	9.95
4. สถานภาพ		
4.1 ข้าราชการ	138	36.13
4.2 พนักงานมหาวิทยาลัย	194	50.79
4.3 ลูกจ้าง	43	11.26
4.4 อื่น ๆ	7	1.82
5. ตำแหน่งทางการบริหาร		
5.1 อธิการบดี	4	1.05
5.2 รองอธิการบดี	12	3.14
5.3 คณบดี	23	6.02
5.4 ผู้อำนวยการ	22	5.76
5.5 อื่น ๆ	141	36.91

ตารางที่ 1 จำนวนความถี่ และร้อยละ ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

กลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
(n = 382)		
6. ตำแหน่งทางวิชาชีพ		
6.1 ศาสตราจารย์	0	0
6.2 รองศาสตราจารย์	27	7.07
6.3 ผู้ช่วยศาสตราจารย์	34	8.90
6.4 อาจารย์	180	47.12
6.5 อื่น ๆ	141	36.91
7. ระยะเวลาทำงาน		
7.1 น้อยกว่า 1 ปี	11	2.88
7.2 1 – 5 ปี	102	26.70
7.3 6 – 10 ปี	117	30.63
7.4 มากกว่า 10 ปี	152	39.79
8. ทำงานในมหาวิทยาลัยแห่งนี้มาเป็นระยะเวลา		
8.1 น้อยกว่า 1 ปี	20	5.24
8.2 1 – 5 ปี	117	30.63
8.3 6 – 10 ปี	109	28.53
8.4 มากกว่า 10 ปี	136	35.60

จากตารางที่ 1 พบว่ากลุ่มตัวอย่างจำนวน 382 คน เป็นเพศชาย จำนวน 188 คน คิดเป็นร้อยละ 49.21 เพศหญิง จำนวน 194 คน คิดเป็นร้อยละ 50.78 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31 – 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 38.48 รองลงมาคืออายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี ระหว่าง 41 – 50 ปี ระหว่าง 51 – 60 ปี และมากกว่า 60 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 29.32, 17.54, 13.35 และ 1.31 ตามลำดับ กลุ่มตัวอย่างมีการศึกษาระดับปริญญาโทมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 63.61 รองลงมาคือระดับปริญญาตรี ปริญญาเอก และต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 25.39, 9.95 และ 1.05 ตามลำดับ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีสถานภาพเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย คิดเป็นร้อยละ 50.79 รองลงมาเป็นข้าราชการและลูกจ้าง คิดเป็นร้อยละ 50.79 และ 11.26 ตามลำดับ ส่วนที่น้อยที่สุดคือ อื่น ๆ คิดเป็นร้อยละ 1.83 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ไม่มีตำแหน่งทางการบริหารมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 84.03 รองลงมาเป็นคณบดี ผู้อำนวยการบดี คิดเป็นร้อยละ 6.02 5.76 และ 3.14 ตามลำดับ ส่วนที่น้อยที่สุด

คือ อธิการบดี คิดเป็นร้อยละ 1.05 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีตำแหน่งทางวิชาชีพเป็นอาจารย์มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 47.12 รองลงมาเป็นพนักงานสายสนับสนุน ตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ และรองศาสตราจารย์ คิดเป็นร้อยละ 36.91, 8.90 และ 7.07 ตามลำดับ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระยะเวลาทำงานมากกว่า 10 ปีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 39.79 รองลงมาเป็นระหว่าง 6 – 10 ปี และระหว่าง 1- 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 30.63 และ 26.70 ส่วนที่น้อยที่สุด คือ ระยะเวลาทำงานน้อยกว่า 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 2.88 และระยะเวลาทำงานมากที่สุดที่กลุ่มตัวอย่างปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยแห่งนี้คือมากกว่า 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 35.60 รองลงมาระหว่าง 1 – 5 ปี และระหว่าง 6 – 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 30.63 และ 28.53 และน้อยที่สุดคือ น้อยกว่า 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 5.24

2. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยใช้ค่าสถิติ ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)

ในการตรวจสอบความเหมาะสมของข้อมูลที่จะนำไปวิเคราะห์หองค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยใช้เทคนิค Kaiser – Meyer – Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) เพื่อใช้วัดความเหมาะสมของข้อมูล เป็นการยืนยันข้อมูลที่มีอยู่ว่าเหมาะสมที่จะใช้ในการวิเคราะห์หองค์ประกอบ (Factor Analysis) ได้หรือไม่ โดยค่า KMO ต้องมากกว่า .50 จึงถือว่าข้อมูลมีความเหมาะสมที่จะใช้การวิเคราะห์หองค์ประกอบต่อไป (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2548:23) รายละเอียดแสดงดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2 ลำดับค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับความคิดเห็นของแต่ละตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ (n = 382)

ลำดับ	การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
	X_1 ทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจน	4.111	.871	มาก
1	X_{11} ท่านเข้าใจความหมายของคำว่า “มหาวิทยาลัยนอกระบบ” อย่างชัดเจน	4.018	.900	มาก
2	X_{12} ท่านเข้าใจความหมายของคำว่า “มหาวิทยาลัยในกำกับ” อย่างชัดเจน	4.162	.822	มาก
3	X_{13} ท่านได้รับข้อมูล ข่าวสารและสารสนเทศเกี่ยวกับการออกนอกระบบของมหาวิทยาลัยอย่างสม่ำเสมอ	4.272	.862	มาก
4	X_{14} ข้อมูล ข่าวสาร และสารสนเทศเกี่ยวกับการออกนอกระบบของมหาวิทยาลัยมีมากเพียงพอต่อการตัดสินใจออกนอกระบบของท่าน	4.090	.747	มาก
5	X_{15} มหาวิทยาลัยมีการทำประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการออกนอกระบบมากกว่า 1 ครั้ง	4.018	.900	มาก
6	X_{16} มหาวิทยาลัยมีแผน และแนวทางการจัดการการออกนอกระบบที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งใจไว้ชัดเจน	4.204	.887	มาก
7	X_{17} ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยมีการวางแผนกำหนดนโยบายมาตรฐานอย่างเป็นรูปธรรมสามารถปฏิบัติได้	4.083	.825	มาก
1	X2 ความมั่นคงทางการเงิน	4.091	.873	มาก
	X_{21} ท่านคิดว่าในอนาคตมหาวิทยาลัยสามารถหารายได้เลี้ยงตนเองได้สูงกว่างบประมาณที่รัฐบาลสนับสนุน	4.018	.900	มาก
2	X_{22} มหาวิทยาลัยมีแผนการใช้งบประมาณที่มีความสอดคล้องกับนโยบายและแผนงานหลัก	4.109	.843	มาก
3	X_{23} มหาวิทยาลัยมีการวางแผนการจัดสรรงบประมาณอย่างเป็นระบบที่เหมาะสม	4.018	.900	มาก
4	X_{24} มหาวิทยาลัยมีแผนการบริหารการเงินและงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ	4.290	.820	มาก
5	X_{25} มหาวิทยาลัยมีกลไกการควบคุมงบประมาณที่สามารถควบคุมการใช้จ่ายให้เป็นไปตามเป้าหมาย	4.018	.900	มาก

ตารางที่ 2 แสดงลำดับค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับความคิดเห็นของแต่ละตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ (ต่อ) (n = 382)

ลำดับ		การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
	X3	งานวิชาการและงานวิจัยมีคุณภาพ	4.109	.870	มาก
1	X ₃₁	ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยมีกลยุทธ์ในการสร้างความเด่นเชิงวิชาการที่ชัดเจน	3.769	.881	มาก
2	X ₃₂	ในกรณีที่มีมหาวิทยาลัยต้องออกนอกระบบท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยสามารถหารายได้ได้เพียงพอที่จะสนับสนุนการบริหารมหาวิทยาลัย	4.316	.903	มาก
3	X ₃₃	บุคลากรในมหาวิทยาลัยมีสมรรถนะในการศึกษาสร้างผลงานทางวิชาการที่มีคุณภาพ	4.018	.900	มาก
4	X ₃₄	บุคลากรในมหาวิทยาลัยสามารถใช้เทคโนโลยีในการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ทางวิชาการ โดยมีเทคโนโลยีที่ทันสมัย	4.424	.768	มาก
5	X ₃₅	ท่านคิดว่างานวิจัยของท่านมีคุณภาพส่งผลให้ประสิทธิภาพผลงานเมื่อเทียบกับตัวชี้วัดมีความเหมาะสม	4.018	.900	มาก
	X4	คุณภาพนักศึกษา	4.075	.870	มาก
1	X ₄₁	ท่านคิดว่านักศึกษาในปัจจุบันนี้มีคุณภาพในระดับที่น่าพอใจ	3.937	.893	มาก
2	X ₄₂	ถ้ามหาวิทยาลัยเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับท่านคิดว่านักศึกษาจะมีคุณภาพสูงขึ้น	4.450	.767	มาก
3	X ₄₃	บัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยเป็นที่ต้องการของสังคม	4.018	.900	มาก
4	X ₄₄	บัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยสามารถหางานทำได้ง่าย	4.018	.900	มาก
5	X ₄₅	นักศึกษาของมหาวิทยาลัยได้รับการฝึกฝนให้มีวินัย มีความอดทน และรับผิดชอบต่อหน้าที่	3.955	0.890	มาก

ตารางที่ 2 แสดงลำดับค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับความคิดเห็นของแต่ละตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ (ต่อ) (n = 382)

ลำดับ		การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
	X5	ความผูกพันที่ดีกับชุมชน	4.061	.873	มาก
1	X ₅₁	มหาวิทยาลัยเป็นที่รู้จักและยอมรับจากชุมชนและสังคม	4.287	.839	มาก
2	X ₅₂	มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาหลักสูตรภาคปกติและภาคพิเศษตลอดจนจัดการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน	4.091	.850	มาก
3	X ₅₃	มหาวิทยาลัยมีการจัดเตรียมความพร้อมและการให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชนท้องถิ่นเป็นประจำ	4.018	.900	มาก
4	X ₅₄	มหาวิทยาลัยได้รับความร่วมมือจากชุมชนและสังคมโดยรอบมหาวิทยาลัยในการดำเนินงานที่เป็นประโยชน์	3.892	.876	มาก
5	X ₅₅	มหาวิทยาลัยได้รับความช่วยเหลือทางวิชาการจากหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐบาลและภาคเอกชน	4.018	.900	มาก
	X6	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีการบริหารจัดการที่ดี	4.487	.576	มาก
1	X ₆₁	ผู้บริหารสามารถคาดคะเนแนวโน้มที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตเพื่อนำมาปรับแนวทางในการบริหารจัดการได้อย่างเหมาะสม	4.018	.900	มาก
2	X ₆₂	ท่านคิดว่าผู้บริหารมีการวิเคราะห์หาเหตุผลและยอมรับฟังเหตุผลของผู้อื่น	4.018	.900	มาก
3	X ₆₃	ท่านคิดว่าผู้บริหารมีการประชุมปรึกษาหารือสม่ำเสมอ	4.348	.855	มาก
4	X ₆₄	ท่านคิดว่าผู้บริหารมีความรอบรู้ สนับสนุนและสร้างพลังงานการทำงานเป็นทีม	4.018	.900	มาก
5	X ₆₅	ท่านมีความเชื่อมั่นในตัวผู้บริหาร	4.018	.900	มาก
6	X ₆₆	ท่านคิดว่าผู้บริหารมีความจริงใจ บริสุทธิ์ใจในการพัฒนามหาวิทยาลัยไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ	4.162	.822	มาก

ตารางที่ 2 แสดงลำดับค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับความคิดเห็นของแต่ละตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ (ต่อ) (n = 382)

ลำดับ		การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
	X7	ทรัพยากรมนุษย์ที่ดี	4.060	.870	มาก
1	X ₇₁	ท่านได้รับมอบหมายงานตรงกับคุณสมบัติและความสามารถของท่าน	4.272	.862	มาก
2	X ₇₂	ท่านได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาในสายงานของท่านอย่างเพียงพอ	4.018	.900	มาก
3	X ₇₃	ถ้ามหาวิทยาลัยเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ ท่านจะมีโอกาสได้แสดงความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น	4.204	.887	มาก
4	X ₇₄	เงินเดือนที่ท่านได้รับเหมาะสมกับภาระงานที่ท่านทำ	3.738	.825	มาก
5	X ₇₅	ท่านมีความรักดีต่อมหาวิทยาลัย	4.018	.900	มาก
6	X ₇₆	ท่านพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยในอนาคต	4.109	.843	มาก

ตารางที่ 2 แสดงลำดับค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับความคิดเห็นของแต่ละตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ (ต่อ) (n = 382)

ลำดับ		การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
	X8	สภามหาวิทยาลัยมีธรรมาภิบาลระดับสูง	4.082	.881	มาก
1	X ₈₁	ท่านเห็นว่าบุคลากรในมหาวิทยาลัยเป็นผู้มีคุณภาพในการทำงาน	4.018	.900	มาก
2	X ₈₂	ท่านเห็นว่าผู้บริหารมหาวิทยาลัยเป็นผู้มีคุณธรรมในการบริหารงาน	4.290	.820	มาก
3	X ₈₃	ท่านเห็นว่าบุคลากรในมหาวิทยาลัยปฏิบัติงานที่เอื้อประโยชน์ต่อสังคม	4.018	.900	มาก
4	X ₈₄	มหาวิทยาลัยมีระบบที่ดีในการดูแลและพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ	3.769	.881	มาก
5	X ₈₅	ท่านเห็นว่ามหาวิทยาลัยมีระบบการพัฒนาความดีความชอบที่เหมาะสมยุติธรรม	4.316	.903	มาก
	X9	กลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาด	4.169	.846	มาก
1	X ₉₁	ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยมีการวางแผนกลยุทธ์เชิงรุกทางการตลาดที่เหมาะสม	4.018	.900	มาก
2	X ₉₂	มหาวิทยาลัยมีอัตลักษณ์ที่ชัดเจนสามารถใช้เป็นกลยุทธ์ทางการตลาดได้เป็นอย่างดี	4.424	.768	มาก
3	X ₉₃	แนวทางการออกนอกกรอบที่กำหนดไว้ มีการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกอย่างชัดเจน	4.018	.900	มาก
4	X ₉₄	มหาวิทยาลัยกำหนดแนวทางการออกนอกกรอบไว้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และในอนาคตสามารถนำพามหาวิทยาลัยให้ขยายตัวในกลุ่มเป้าหมายได้อย่างเพียงพอ	3.937	.893	มาก
5	X ₉₅	มหาวิทยาลัยมีการกำหนดแผนอัตรากำลังทั้งระยะสั้นและระยะยาวไว้อย่างชัดเจน	4.450	.767	มาก

ตารางที่ 2 แสดงลำดับค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับความคิดเห็นของแต่ละตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ (ต่อ) (n = 382)

ลำดับ		การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
	X10	การจัดการด้านสาธารณูปโภคและสารสนเทศ	4.074	.876	มาก
1	X ₁₀₁	ท่านเห็นว่ามหาวิทยาลัยสามารถสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกได้เป็นอย่างดี	4.018	.900	มาก
2	X ₁₀₂	มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการด้านสาธารณูปโภคและสารสนเทศที่มีคุณภาพ	4.018	.900	มาก
3	X ₁₀₃	มหาวิทยาลัยมีความพร้อมด้านสาธารณูปโภคที่ทันสมัย	3.955	.890	มาก
4	X ₁₀₄	มหาวิทยาลัยมีความพร้อมด้านสารสนเทศที่ทันสมัยและทั่วถึง	4.287	.839	มาก
5	X ₁₀₅	ท่านเห็นว่าบุคคลในมหาวิทยาลัยได้รับข้อมูลข่าวสารสารสนเทศอย่างทั่วถึง	4.091	.850	มาก

จากตารางที่ 2 พบว่า ค่าเฉลี่ยภาพรวมและรายข้อทุกตัวแปร มีค่าระดับมาก คือมีค่าระหว่าง 3.738 – 4.450 แสดงว่าทุกตัวแปรมีระดับความสำคัญมากเหมาะสมที่จะนำไปใช้วิเคราะห์องค์ประกอบ ได้แก่ X₁ ทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจน (\bar{X} = 4.111), X₂ ความมั่นคงทางการเงิน (\bar{X} = 4.091), X₃ นักศึกษามีคุณภาพ (\bar{X} = 4.109), X₄ งานวิชาการและงานวิจัยมีคุณภาพ (\bar{X} = 4.075), X₅ ความผูกพันที่ดีกับชุมชน (\bar{X} = 4.061), X₆ ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีการบริหารจัดการที่ดี (\bar{X} = 4.097), X₇ ทรัพยากรมนุษย์ที่ดี (\bar{X} = 4.060), X₈ สถานะมหาวิทยาลัยมีธรรมาภิบาลระดับสูง (\bar{X} = 4.082), X₉ กลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาด (\bar{X} = 4.169), X₁₀ การจัดการด้านสาธารณูปโภคและสารสนเทศ (\bar{X} = 4.074) เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) พบว่ามีค่าอยู่ระหว่าง 0.767 – 0.903 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อตัวแปรสอดคล้องกัน

3. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้วยโปรแกรม LISREL 8.7

ตารางที่ 3 แสดงค่า KMO and Bartlett's Test ของการวิเคราะห์องค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (n=382)

Kaiser-Meyer - Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.695
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	5576.096
	df	45
	Sig.	.000

จากตารางที่ 3 พบว่าค่า KMO and Bartlett's Test มีค่า = .695 ซึ่งมากกว่า .50 และเข้าสู่ 1 สรุปได้ว่า ข้อมูลที่มีอยู่เหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบดีมาก จากนั้นนำข้อมูลไปทำการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยใช้มาตรวัดของ Bartlett (Bartlett's Test of Sphericity) สถิติทดสอบจะมีการแจกแจงโดยประมาณแบบ Chi - Square = 5576.096 df = 45 ได้ค่า Significance = .000 ซึ่งน้อยกว่า .05 แสดงว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์กัน ข้อมูลเหมาะสมที่จะใช้เทคนิค Factor Analysis ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2548:23)

ตารางที่ 4 แสดงค่า Eigenvalues ของผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (n=382)

Com- ponent	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared			Rotation Sums of squared		
				Loadings			Loadings		
	% of Total	Cumulative Variance	%	% of Total	Cumulative Variance	%	% of Total	Cumulative Variance	%
1	7.184	71.836	71.836	7.184	71.836	71.836	3.098	30.985	30.985
2	1.117	11.169	83.005	1.117	11.169	83.005	3.097	30.974	61.959
3	.700	7.002	90.007	.700	7.002	90.007	2.805	28.048	90.007

Extraction Method: Principal Component Analysis. (PCA)

จากตารางที่ 4 พบว่าค่าสถิติสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ แสดงค่าสถิติสำหรับแต่ละ Factor (Component) ทั้งก่อนและหลังสกัดปัจจัย โดยในการวิเคราะห์องค์ประกอบครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ด้วยวิธีองค์ประกอบหลักหรือเทคนิค PCA (Principal Component Analysis) และหมุนแกนตัวประกอบแบบ Orthogonal Rotation ด้วยวิธี Varimax Method ที่ 25 รอบ โดยค่าของน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) อยู่ระหว่าง -1 ถึง +1 และตัวแปรแต่ละตัวแปรจะต้องอยู่ในองค์ประกอบที่มีค่า Eigen values ตั้งแต่ 1 ขึ้นไป เมื่อหมุนแกนตัวประกอบแล้ว จึงจัดเป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกัน องค์ประกอบ (Component) ที่มีค่า Eigen values มากที่สุดถือว่าเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญมากที่สุด เพราะมีค่าความผันแปรหรือค่าความแปรปรวนทั้งหมดของตัวแปรปัจจัยที่ถูกจัดอยู่ในองค์ประกอบนั้นมากที่สุด (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2548: 23-25) เรียงลำดับความสำคัญ จำนวน 3 องค์ประกอบ ในแต่ละองค์ประกอบมีค่า Eigen values เรียงตามลำดับดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 มีค่า Eigen values = 3.098 อธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบได้ร้อยละ 30.985

องค์ประกอบที่ 2 มีค่า Eigen values = 3.097 อธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบได้ร้อยละ 30.974

องค์ประกอบที่ 3 มีค่า Eigen values = 2.805 อธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบได้ร้อยละ 28.048

องค์ประกอบที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐร่วมกันอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบทั้ง 3 องค์ประกอบ ได้ร้อยละ 90.007

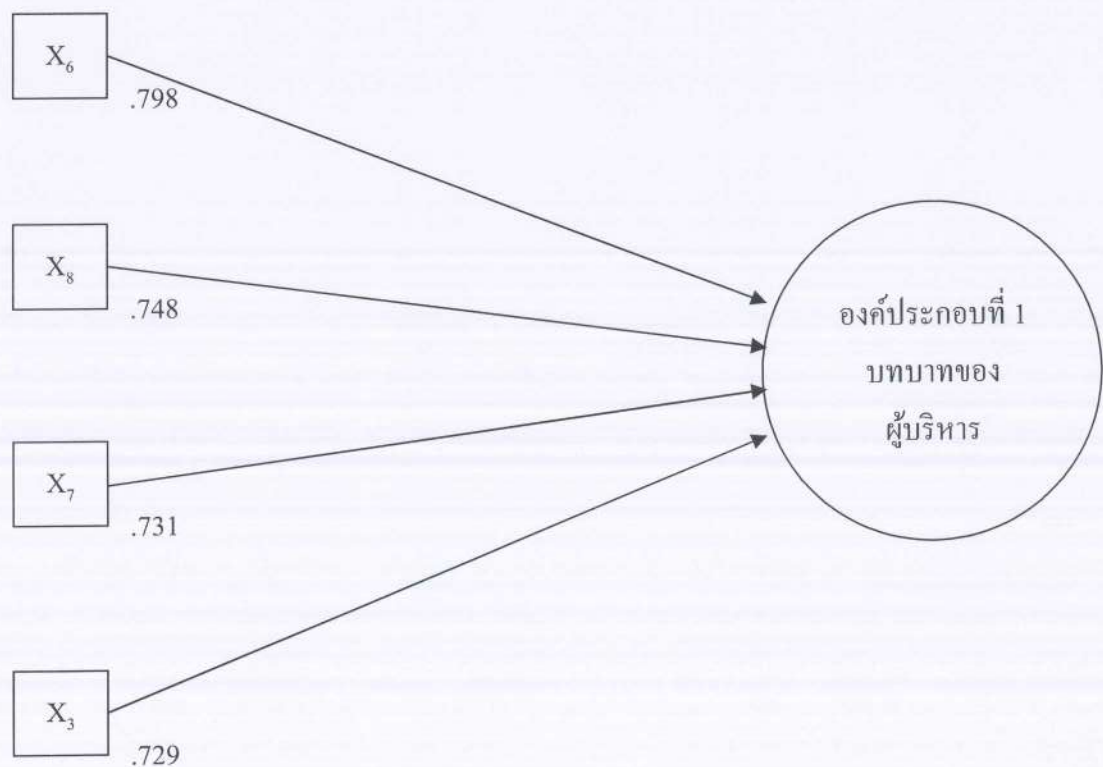
โดยแต่ละองค์ประกอบเรียงตามลำดับมากไปหาน้อย ในแต่ละชุดองค์ประกอบนำเสนอเป็นตารางและแผนภาพเรียงตามลำดับดังนี้

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
ขององค์ประกอบที่ 1 (n=382)

ข้อคำถาม	การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน	น้ำหนักองค์ประกอบ
X ₆	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีการบริหารจัดการที่ดี	.798
X ₈	สภามหาวิทยาลัยมีธรรมาภิบาลระดับสูง	.748
X ₇	ทรัพยากรมนุษย์ที่ดี	.731
X ₃	นักศึกษามีคุณภาพ	.729

Eigen values = 3.098

จากตารางที่ 5 พบว่า มีตัวแปรในองค์ประกอบที่ 1 จำนวน 4 ตัวที่มีความสำคัญมากที่สุด โดยมีค่า Eigen values สูงสุด = 3.098 ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุดคือ ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีการบริหารจัดการที่ดีมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ =.798 รองลงมา คือ สภามหาวิทยาลัยมีธรรมาภิบาลระดับสูงมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ =.748 และทรัพยากรมนุษย์ที่ดี มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ =.731 ส่วนอันดับต่ำสุด คือ งานวิชาการและงานวิจัยที่มีคุณภาพ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ =.729 ผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบที่ 1 นี้ว่า บทบาทของผู้บริหาร แสดงเป็นภาพที่ 1 ดังนี้



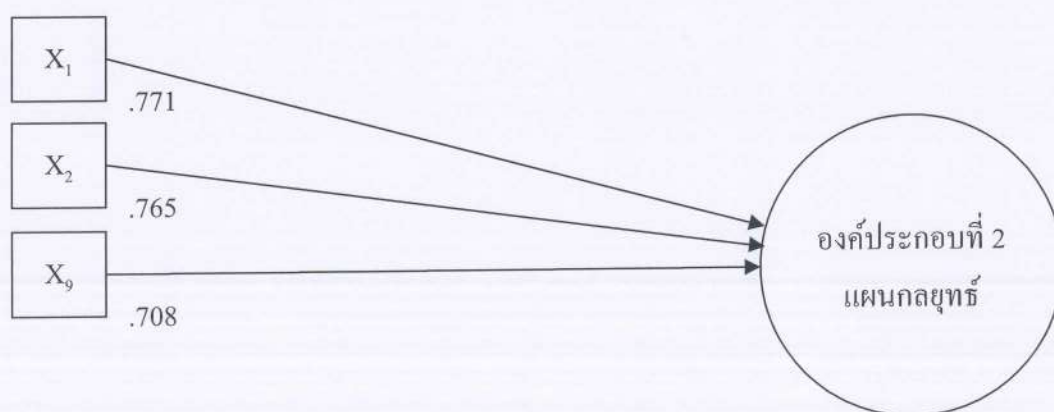
ภาพที่ 1 องค์ประกอบที่ 1 บทบาทของผู้บริหาร

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
ขององค์ประกอบที่ 2 ($n=382$)

ข้อคำถาม	การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน	น้ำหนักองค์ประกอบ
X_1	ทิศทางการยุทธ์ที่ชัดเจน	.771
X_2	ความมั่นคงทางการเงิน	.765
X_9	กลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาด	.708

Eigen values = 3.097

จากตารางที่ 6 พบว่า มีตัวแปรในองค์ประกอบที่ 2 จำนวน 4 ตัว โดยมีค่า Eigen values = 3.097 ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุดคือ ทิศทางการยุทธ์ที่ชัดเจน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ =.771 รองลงมา คือความมั่นคงทางการเงิน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ =.765 ส่วนอันดับต่ำสุดคือกลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาด มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ =.592 ผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบที่ 2 นี้ว่า แผนกลยุทธ์ แสดงเป็นภาพที่ 2 ดังนี้



ภาพที่ 2 องค์ประกอบที่ 2 แผนกลยุทธ์

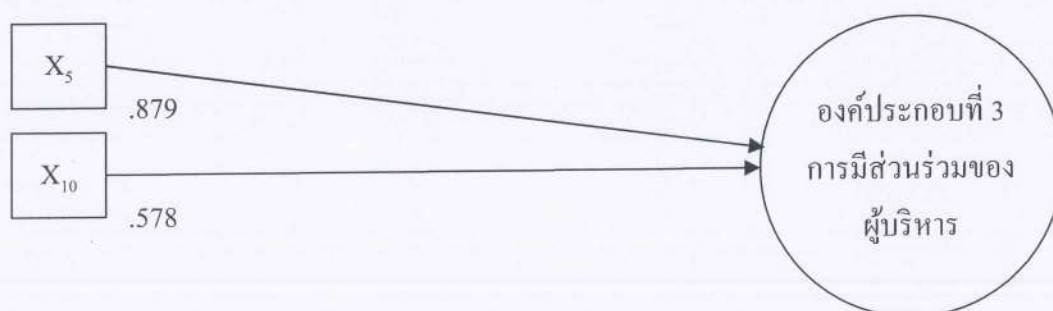
ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
ขององค์ประกอบที่ 3

(n=382)

ข้อคำถาม	การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน	น้ำหนักองค์ประกอบ
X ₅	ความผูกพันที่ดีกับชุมชน	.879
X ₁₀	การจัดการด้านสาธารณูปโภคและสารสนเทศ	.578

Eigen values = 2.805

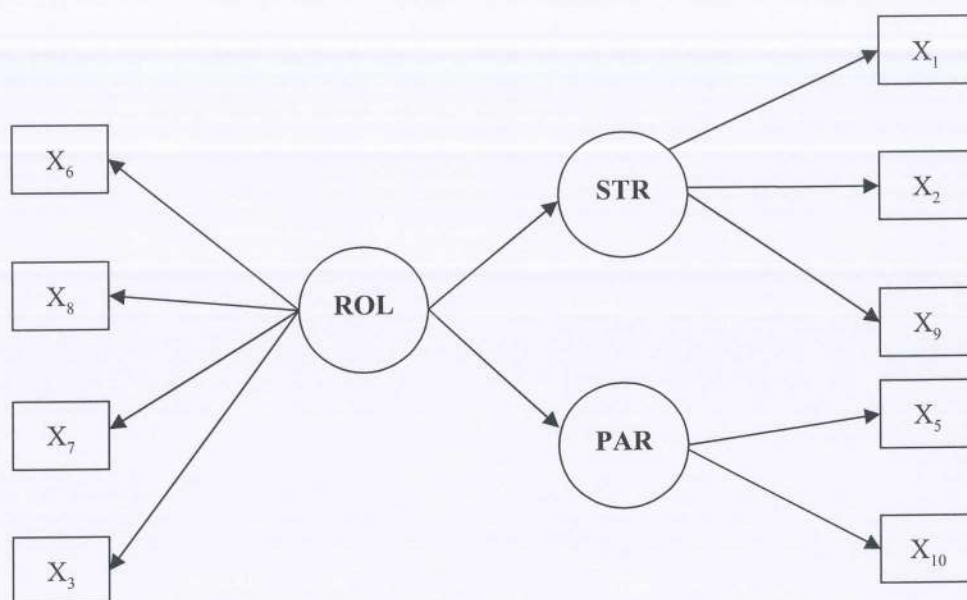
จากตารางที่ 7 พบว่า มีตัวแปรในองค์ประกอบที่ 3 จำนวน 2 ตัว โดยมีค่า Eigen values = 2.805 ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุดคือ ความผูกพันที่ดีกับชุมชน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ = .879 รองลงมาคือ การจัดการด้านสาธารณูปโภคและสารสนเทศ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ = .578 ผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบที่ 3 นี้ว่า การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร แสดงเป็นภาพที่ 3 ดังนี้



ภาพที่ 3 องค์ประกอบที่ 3 การเปลี่ยนแปลงและการสื่อสาร

4. การวิเคราะห์รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยใช้การวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ด้วยโปรแกรม LISREL 8.7

ผู้วิจัยสร้างผังเส้นทางความสัมพันธ์เพื่อวิเคราะห์เส้นทาง(Path Analysis) ของตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ตามกรอบแนวคิดการวิจัย ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 โมเดลความสัมพันธ์รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ตามกรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยโปรแกรม LISREL 8.7 ซึ่งประกอบด้วย 3 โมเดล คือ โมเดลการวัดบทบาทผู้บริหาร โมเดลการวัดแผนกลยุทธ์ และโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งทุกโมเดลต้องทำการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยได้กำหนดคสัญลักษณ์ ความหมายขององค์ประกอบและตัวแปรเพื่อสร้างเพิ่มข้อมูลสำหรับวิเคราะห์ข้อมูล และมีดัชนีที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดังต่อไปนี้

1. สัญลักษณ์ ความหมายของตัวแปรสังเกตได้ (X1, X2, X3, X5, X6, X7, X8, X9 และ X10) ตัวแปรแฝง (ROL, STR และ PAR) ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

X1	หมายถึง	ทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจน
X2	หมายถึง	ความมั่นคงทางการเงิน
X3	หมายถึง	งานวิชาการและงานวิจัยที่มีคุณภาพ
X5	หมายถึง	มีความผูกพันที่ดีกับชุมชน
X6	หมายถึง	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีการบริหารจัดการที่ดี
X7	หมายถึง	มีทรัพยากรมนุษย์ที่ดี
X8	หมายถึง	สภามหาวิทยาลัยมีธรรมาภิบาลระดับสูง
X9	หมายถึง	มีกลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาด
X10	หมายถึง	มีการจัดการด้านสาธารณูปโภคและสารสนเทศที่ดี
ROL	หมายถึง	บทบาทผู้บริหาร
STR	หมายถึง	แผนกลยุทธ์
PAR	หมายถึง	การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร

2. ดัชนีที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของโมเดล มีดังนี้

2.1 ค่า Chi-Square Statistics ควรไม่มีนัยสำคัญ

2.2 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้อง กลมกลืน (Goodness of Fit: GFI) มีค่าระหว่าง 0.90 – 1.00

2.3 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้อง กลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit: AGFI) มีค่าระหว่าง 0.90 – 1.00

2.4 ค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือปรับปรุง (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) มีค่าต่ำกว่า 0.05

2.5 ค่าดัชนีที่แสดงขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ยอมรับดัชนีแสดงความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลได้ (Critical N: CN) ควรมีค่ามากกว่า 200

การตรวจสอบความสอดคล้อง ความกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยทำการตรวจสอบเรียงลำดับ ดังนี้

1. การตรวจสอบโมเดลบทบาทผู้บริหาร โดยการตรวจสอบตัวแปรแฝง คือ บทบาทผู้บริหาร (ROL) ซึ่งในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลการวัดบทบาทผู้บริหารนี้

จะนำตัวแปรสังเกตได้ที่ผ่านการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA) จำนวน 4 ตัวแปรมาวิเคราะห์ โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) ด้วยโปรแกรม LISREL 8.7 ข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ เมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่า KMO and Bartlett's Test ของตัวแปร ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้อง กลมกลืนของโมเดลการวัดบทบาทผู้บริหาร ดังรายละเอียดตามตารางที่ 8 ภาพที่ 5 และตารางที่ 9

ตารางที่ 8 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่า KMO and Bartlett's Test ของสังเกตได้โมเดลการวัดบทบาทผู้บริหาร

ตัวแปร	X3	X6	X7	X8
X3	1			
X6	.828**	1		
X7	.535**	.558**	1	
X8	.856**	.826**	.625**	1
mean	4.109	4.097	4.060	4.082
S.D.	.870	.879	.870	.881

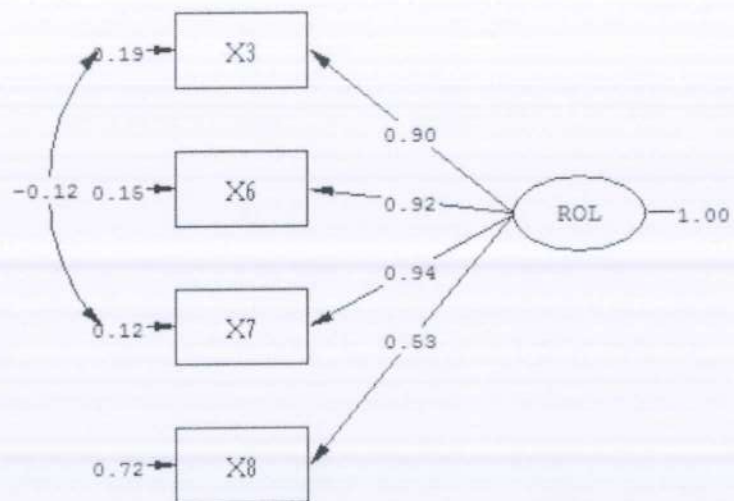
Chi-Square = 1197.196 , df = 6, p = .000

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = .818

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

จากตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร สังเกตได้ทั้ง 4 ตัวแปร คือ คุณภาพนักศึกษา (X_3) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีการบริหารจัดการที่ดี (X_6) มีทรัพยากรมนุษย์ที่ดี (X_7) สถานหาวิทยาลัยมีธรรมาภิบาลระดับสูง (X_8) พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลจำนวน 6 คู่ ทุกคู่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเป็นความสัมพันธ์ในทางบวก

ค่า Bartlett's Test of Sphericity มีค่า Chi-Square = 1197.196; df = 6, p = .000 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ค่าดัชนีรวม Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = .818 แสดงว่าเมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ของบทบาทผู้บริหารไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรมีมากพอที่จะนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบได้



Chi-Square=3.43, df=1, P-value=0.06405, RMSEA=0.044

ภาพที่ 5 โมเดลการวัดบทบาทผู้บริหาร

ตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดบทบาทผู้บริหาร

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ				สปส.คะแนนองค์ประกอบ
	B	SE	t	R ²	
X3	0.90	0.03	37.57**	0.81	0.36
X6	0.92	0.03	39.62**	0.85	0.07
X7	0.94	0.03	40.36**	0.88	0.49
X8	0.93	0.03	20.08**	0.88	0.01

$\chi^2=3.43$, df = 1, P = 0.06405, GFI = 1.00, AGFI = 0.99, RMSEA = 0.044, CN=2447.09

จากภาพที่ 5 และตารางที่ 9 พบว่า การวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยัน โดยใช้โปรแกรม LISREL 8.7 Student ของโมเดลการวัดบทบาทผู้บริหารมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาได้จากค่าไค-สแควร์ ที่แตกต่างจากศูนย์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (chi - square = 3.43; df = 1, P - value = 0.06405) ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.99 ค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือปรับปรุง (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.044 และค่าดัชนีที่แสดงขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่สอดคล้องกลมกลืนของโมเดล (CN) มีค่าเท่ากับ 2447.09

เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรบทบาทผู้บริหารพบว่าค่าน้ำหนักขององค์ประกอบทั้งหมดมีค่าเป็นบวก โดยค่าน้ำหนักองค์ประกอบมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุก

ตัวแปร ค่าน้ำหนักขององค์ประกอบมากที่สุด คือ มีทรัพยากรมนุษย์ที่ดี (X_7) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.94 รองลงมา คือ ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีการบริหารจัดการที่ดี (X_6) คุณภาพนักศึกษา (X_3) สภามหาวิทยาลัยมีธรรมาภิบาลระดับสูง (X_8) ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.92, 0.90 และ 0.53 ตามลำดับ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัวมีค่าใกล้เคียงกัน แสดงว่าตัวแปรเหล่านี้มีความสำคัญเท่า ๆ กัน ในการวัดบทบาทผู้บริหาร และเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือปรับปรุง (RMSEA) โมเดลการวัดบทบาทผู้บริหารมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก

2. การตรวจสอบโมเดลแผนกฤษฎี โดยการตรวจสอบตัวแปรแฝง คือ แผนกฤษฎี (STR) ซึ่งในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลการวัดแผนกฤษฎีนี้ จะนำตัวแปรสังเกตได้ที่ผ่านการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA) จำนวน 3 ตัวแปรมาวิเคราะห์ โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) ด้วยโปรแกรม LISREL 8.7 ข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ เมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่า KMO and Bartlett's Test ของตัวแปร ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลการวัดแผนกฤษฎี ดังรายละเอียดตามตารางที่ 10 ภาพที่ 6 และตารางที่ 11

ตารางที่ 10 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่า KMO and Bartlett's Test ของตัวแปรสังเกตได้โมเดลการวัดแผนกฤษฎี

ตัวแปร	X1	X2	X9
X1	1		
X2	.768**	1	
X9	.500**	.600**	1
mean	4.111	4.097	4.169
S.D.	.871	.873	.846

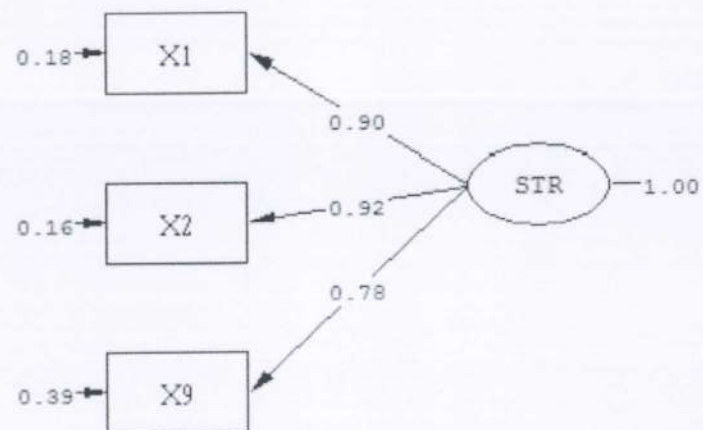
Chi-Square = 509.232 , df = 3, p = .000

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = .662

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

จากตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร สังเกตได้ทั้ง 3 ตัวแปร คือ ทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจน (X_1) ความมั่นคงทางการเงิน (X_2) มีกลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาด (X_9) พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลจำนวน 3 คู่ ทุกคู่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเป็นความสัมพันธ์ในทางบวก

ค่า Bartlett's Test of Sphericity มีค่า Chi-Square = 509.232; df = 3, p = .000 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ค่าดัชนีรวม Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = .662 แสดงว่าเมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ของแผนกลยุทธ์ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรมีมากพอที่จะนำมาวิเคราะห์ห่อองค์ประกอบได้



Chi-Square=0.00, df=0, P-value=1.00000, RMSEA=0.000

ภาพที่ 6 โมเดลการวัดแผนกลยุทธ์

ตารางที่ 11 ผลการวิเคราะห์ห่อองค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดแผนกลยุทธ์

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ				สปส.คะแนนองค์ประกอบ
	B	SE	t	R ²	
X1	0.90	0.02	39.80**	0.82	0.42
X2	0.92	0.02	40.75**	0.84	0.51
X9	0.78	0.02	32.45**	0.61	0.17

$\chi^2 = 0.00$, df = 0, P = 0.00000, RMSEA = 0.000

จากภาพที่ 6 และตารางที่ 11 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่าโมเดลการวัดแผนกลยุทธ์ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาได้จากค่าไค-สแควร์ ที่แตกต่างจากศูนย์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2 = 0.00$, $df = 0$, $P\text{-value} = 1.0000$) และค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือปรับปรุง (RMSEA) มีค่าเท่ากับ .000

เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรแผนกลยุทธ์ พบว่า ค่าน้ำหนักขององค์ประกอบทั้งหมดมีค่าเป็นบวก โดยค่าน้ำหนักองค์ประกอบมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัวแปร ค่าน้ำหนักขององค์ประกอบมากที่สุด คือ ความมั่นคงทางการเงิน (X_2) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.92 รองลงมา คือ ทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจน (X_1) มีกลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาด (X_3) ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.92, 0.90 และ 0.78 ตามลำดับ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัวมีค่าใกล้เคียงกัน แสดงว่าตัวแปรเหล่านี้มีความสำคัญเท่า ๆ กัน ในการวัดแผนกลยุทธ์ และเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือปรับปรุง (RMSEA) โมเดลการวัดแผนกลยุทธ์มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก

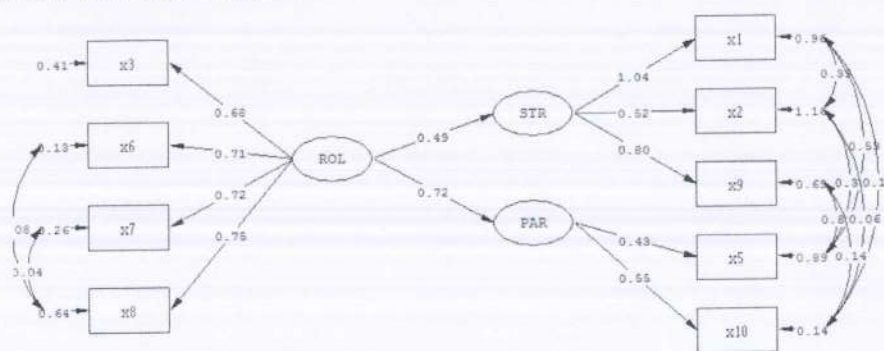
3. การตรวจสอบโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืน จะนำตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 9 ตัวมาวิเคราะห์ โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ด้วยโปรแกรม LISREL 8.7 ข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ เมตริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ดังรายละเอียดตามตารางที่ 12 ภาพที่ 7 และตารางที่

ตารางที่ 12 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของตัวแปรสังเกตได้ รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

	X1	X2	X3	X5	X6	X7	X8	X9	X10
X1	1								
X2	.768**	1							
X3	.714**	.742**	1						
X5	.568**	.754**	.648**	1					
X6	.781**	.850**	.828**	.808**	1				
X7	.849**	.752**	.535**	.427**	.558**	1			
X8	.758**	.866**	.856**	.711**	.826**	.625**	1		
X9	.500**	.600**	.855**	.557**	.727**	.332**	.611**	1	
X10	.599**	.686**	.650**	.856**	.790**	.430**	.681**	.556**	1
mean	4.111	4.091	4.109	4.061	4.097	4.060	4.082	4.169	4.074
S.D.	.871	.873	.870	.873	.879	.870	.881	.846	.876

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

จากตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลจำนวน 36 คู่ ทุกคู่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเป็นความสัมพันธ์ในทางบวก



Chi-Square=19.88, df=16, P-value=0.22580, RMSEA=0.025

ภาพที่ 7 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) เพื่อตรวจสอบโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ				สปส.คะแนนองค์ประกอบ
	B	SE	t	R ²	
X3	0.68	0.04	16.07**	0.53	0.16
X6	0.71	0.03	21.06**	0.79	0.62
X7	0.72	0.04	18.62**	0.66	0.24
X8	0.75	0.06	12.75**	0.47	0.17
X1	1.00	-	-	0.54	0.33
X2	0.52	0.07	7.81**	0.79	0.10
X9	0.80	0.012	6.61**	0.49	-0.57
X5	0.43	-	-	0.59	0.65
X10	0.55	0.09	5.91**	0.70	0.06

$$\chi^2 = 19.88, df = 16, P = 0.22580, GFI = 0.99, AGFI = 0.97, RMR = 0.026,$$

$$RMSEA = 0.025, CN = 635.32$$

จากภาพที่ 7 และตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ด้วยโปรแกรม LISREL 8.7 Student พบว่าโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาได้จากค่าไค-สแควร์ ที่แตกต่างจากศูนย์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (chi - square = 19.88; df = 16, P = 0.22580) ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.99 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่า 0.97 และค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือ (RMR) มีค่าเท่ากับ 0.026 และเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือปรับปรุง (RMSEA) ซึ่งมีค่าเท่ากับ .025 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุพฤติกรรม รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก

สรุปผลวิเคราะห์ในภาพรวมได้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านบทบาทผู้บริหารกับองค์ประกอบด้านแผนกลยุทธ์ ข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ของบทบาทผู้บริหารกับแผนกลยุทธ์ แนวคิดยืนยันความสัมพันธ์ได้แก่ ทอมป์สันและสตรีกแลนด์ (Thompson and Strickland) กล่าวว่าการกำหนดทิศทางของผู้บริหารโดยการมีบทบาทเป็นขั้นตอนสำคัญของการ

บริหารประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategic vision) การกำหนดจุดประสงค์ (setting objective) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic formulation) และการปฏิบัติตามกลยุทธ์เพื่อให้การดำเนินงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับ จินตนา บุญงการ ให้ความสำคัญของการกำหนดทิศทางองค์กร เป็นกระบวนการบริหารช่วยให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงและมีวิสัยทัศน์ ทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางของการดำเนินงานที่สามารถนำไปปฏิบัติตามกลยุทธ์อย่างเป็นรูปธรรม และสอดคล้องกับ สมบูรณ์ นนท์สกุล กล่าววาทะของผู้นำทำให้ผู้ร่วมงานสนใจต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร ทำให้การกำหนดกลยุทธ์และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของผู้ร่วมงานเป็นไปโดยการสมัครใจและกระตือรือร้นที่จะทำงานให้บรรลุตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ อีกด้านหนึ่งองค์ประกอบด้านบทบาทผู้บริหารกับองค์ประกอบการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร นักวิชาการหลายท่านได้แสดงทัศนะที่สนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารและการมีส่วนร่วมของผู้บริหารนั้น ได้แก่ แอน (Ann) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องมีบทบาทรับทราบ รับรู้ เต็มใจ เข้ามามีส่วนร่วมและสนับสนุน โครงการพัฒนาองค์กรตั้งแต่การวางแผนจนถึงการลงมือปฏิบัติงาน

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้เชี่ยวชาญ

คำชี้แจง โปรดกรอกข้อมูลสถานภาพของท่าน

1. ชื่อผู้ร่วมสนทนากลุ่ม นาย นาง นางสาว.....
2. ตำแหน่ง
3. สถานที่ทำงาน
4. วัน/เดือน/ปี/เวลา วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....เวลา.....
5. ลงชื่อผู้ร่วมสนทนากลุ่ม

ภาคผนวก ฉ

บทความวิจัย/หนังสือตอบรับการลงวารสาร



ครุศาสตร์สาร

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
<http://edu.bsru.ac.th/edujournal>

๑๔ พฤศจิกายน ๒๕๕๖

เรื่อง ตอบรับบทความเพื่อตีพิมพ์ลงในวารสารครุศาสตร์สาร

เรียน คุณประเสริฐ ลิ้มสุขวัฒน์

ตามที่ คุณประเสริฐ ลิ้มสุขวัฒน์ ได้นำส่งบทความวิจัย/บทความวิชาการ เรื่อง “รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” มายัง กองบรรณาธิการวารสารครุศาสตร์ บัดนี้กองบรรณาธิการได้พิจารณาบทความของท่านเป็นที่เรียบร้อยแล้วและขอตอบรับบทความวิจัย/บทความวิชาการ ดังกล่าวเพื่อตีพิมพ์ลงในวารสารครุศาสตร์สาร ปีที่ ๗ ฉบับที่ ๒ และพร้อมรับรูปเล่มวารสารครุศาสตร์สาร ในวันที่ ๑๙ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๗

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ศศิกัญชณา เย็นเอง)

รักษาการบรรณาธิการวารสารครุศาสตร์สาร

กองบรรณาธิการวารสารครุศาสตร์สาร

โทร : ๐-๒๔๗๓-๗๐๐๐ ต่อ ๕๐๖๐

โทรสาร : ๐-๒๔๗๓-๗๐๐๐ ต่อ ๕๐๐๐

รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ The Planned Change Model of Rajabhat University Towards an Autonomous University

ประเสริฐ ลีมสุขวัฒน์¹ อำนวย เดชชัยศรี² สราวุธ ศรีเศรษฐจร³ ราชันย์ บุญธิมา⁴

¹สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

²สาขาคอมพิวเตอร์ศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

³สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

⁴สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และ 2) นำเสนอรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่ 1 เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อการสัมภาษณ์และสนทนากลุ่ม โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงจำนวน 13 คน และกลุ่มที่ 2 กลุ่มตัวอย่างเพื่อการตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งเป็นผู้บริหารคณาจารย์ และบุคลากร ที่เกี่ยวข้องกับสายสอนและสายสนับสนุน ในมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 6 แห่ง โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) จำนวน 382 คน จากนั้นดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยการหาค่าสถิติบรรยาย วิเคราะห์องค์ประกอบ การวิเคราะห์เส้นทางและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 บทบาทผู้บริหาร องค์ประกอบที่ 2 แผนกลยุทธ์ และองค์ประกอบที่ 3 การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร

2. รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) บทบาทผู้บริหาร 2) แผนกลยุทธ์ และ 3) การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก โดยมีค่าไค-สแควร์ ที่แตกต่างจากศูนย์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2 - square = 19.88; df = 16, P = 0.22580$) ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.99 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.97 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือ (RMR) เท่ากับ 0.026 และค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือปรับปรุง (RMSEA) เท่ากับ .025 ซึ่งมีความถูกต้องเป็นไปได้และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ สอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีของการวิจัย

คำสำคัญ: รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน/
มหาวิทยาลัยราชภัฏ/มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

Abstract

The purposes of this research were to study 1) the planned change model of Rajabhat university towards an autonomous university and 2) to present the planned change model of Rajabhat university to be an autonomous university.

Data were collected using 2 sample groups: Group 1 were sampled from interviewing and group discussion of specific sample group for 13 person and Group 2 were sampled to be respondents of questionnaire about the planned change model of Rajabhat university towards an autonomous university. The respondents are the administrators, faculty and staff who get involved with the educational and supportive units within 6 Rajabhat university. Sampling method was stratified random sampling. Total sample group include 382 persons. Quantitative data has been analyzed by descriptive statistics, element analysis and path analysis. Qualitative data has been analyzed by content analysis.

The finding revealed as follows:

1. There are 3 elements of the planned change model of Rajabhat university towards an autonomous university. : 1st element is executive roles, 2nd element is Strategic plan and the final element is the participating of administrator.

2. There are 3 elements of planned change model of Rajabhat university towards an autonomous university: 1) administrators' roles 2) strategic plans 3) participating of administrator were in the line with the empirical data very well. The chi - square that is different from zero without the statistically significant (chi - square = 19.88; df = 16, P = 0.22580), the Goodness of Fit Index (GFI) was 0.99, Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) respectively was 0.97, Root Mean Residual index (RMR) was 0.026 and Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) was .025 which were found appropriate, accurate, possible useful and accordance with the research conceptual frameworks.

Keywords: *The planned change model, Rajabhat University, An autonomous university.*

1. บทนำ

สังคมโลกปัจจุบันเป็นกระแสโลกาภิวัตน์ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ เกิดขึ้นมากมายตลอดเวลา ด้วยความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศผสมผสานกับความรู้และนวัตกรรมใหม่ๆ ได้ยื้อโลกให้เล็กลง ทำให้การติดต่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลและเรียนรู้ซึ่งกันและกันสามารถทำได้อย่างรวดเร็วในเวลาเพียงเสี้ยววินาทีเท่านั้น และกระแสการเปลี่ยนแปลงนี้ยังส่งผลกระทบต่อสังคมไทยอย่างมากจนเกิดภาวะวิกฤติทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และด้านการศึกษา โดยเฉพาะปัญหาในการบริหารและจัดการศึกษาที่มีความอ่อนด้อยทั้งด้านการบริหารจัดการและคุณภาพการศึกษาที่ยังไม่สามารถพัฒนาคนไทยให้มีศักยภาพเพียงพอต่อการดำรงชีวิตอย่างมีคุณภาพในสังคมที่เปลี่ยนไป รวมทั้งไม่สามารถพัฒนาและสร้างสรรค์สังคมประเทศชาติให้เจริญก้าวหน้าได้ในสังคมโลก ซึ่งเป็นปัญหาวิกฤติที่จะต้องแก้ไขรวดเร็วและจริงจัง จึงได้กำหนดนโยบายปฏิรูปการศึกษา

การที่รัฐบาลได้มีนโยบายที่จะให้สถาบันอุดมศึกษาของรัฐออกนอกกรอบก็เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถดำเนินการได้โดยอิสระ มีความคล่องตัวและมีเสรีภาพทางวิชาการ อย่างไรก็ตามการออกนอกกรอบนี้สถาบันอุดมศึกษาจะต้องพึ่งพาตนเองมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การมีหลักสูตรที่หลากหลายและสถาบันการศึกษาต้องเร่งดำเนินการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของตนให้ได้มาตรฐานเปรียบเสมือนการผลิตสินค้าเพื่อนำเข้าสู่ตลาดที่มีผู้เรียนเป็นลูกค้าที่สำคัญ หากสถาบันอุดมศึกษาดำเนินได้ตามเป้าหมายย่อมก่อให้เกิดรายได้และสามารถพึ่งตนเองได้ในที่สุด (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2550, น.7)

หลักการของการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษานั้น ต้องมีความเป็นอิสระในการปกครองตนเอง (Autonomy) เพื่อให้มีพลวัตและความคล่องตัวสูงในการพัฒนาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาระบบอุดมศึกษาให้มีความเป็นอิสระ คล่องตัวและมีประสิทธิภาพ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปรับปรุงโครงสร้างระบบการบริหารใหม่และการจัดการที่เป็นของตนเองเพื่อรองรับบทบาทและภารกิจที่หลากหลายไปสู่เป้าหมายของการพัฒนาประเทศ ให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ (Knowledge Based Society) หัวใจของการพัฒนาระบบอุดมศึกษา คือ การใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด (วิจิตร ศรีสอ้าน, 2544, น.2)

ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจและเห็นความสำคัญในการศึกษาการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยศึกษาองค์ประกอบ การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ สำหรับการพัฒนางค์การสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และเมื่อทำการพัฒนารูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และได้ผลว่ารูปแบบที่พัฒนาขึ้นนั้นมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือมีความตรงแล้ว ผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์เชิงนโยบาย ในการพัฒนาเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัย อีกทั้งยังได้สารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการสร้างความเข้าใจร่วมกันของบุคลากรเพื่อลดปัญหาการขัดแย้ง ผลการวิจัยที่ได้ยังเป็นประโยชน์ในการอ้างอิงเพื่อพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถาบันการศึกษาอื่นๆต่อไป

2. วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
2. เพื่อนำเสนอรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

3. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการดำเนินการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed methodology) ระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ซึ่งเป็นการค้นหาข้อมูลจากความคิดเห็นของผู้บริหาร ผู้ทรงคุณวุฒิ จากมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 6 แห่ง จากการสัมภาษณ์ และการสนทนากลุ่มและการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) เพื่อนำเสนอและตรวจสอบรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏที่อยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นผู้บริหาร อาจารย์และบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับสายการศึกษาและสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร รวม 6 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี และมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา รวมทั้งสิ้น 5,743 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการแบ่งเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

2.1 กลุ่มตัวอย่างเพื่อการสัมภาษณ์และสนทนากลุ่มเกี่ยวกับรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 13 คน ได้แก่

2.1.1 ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีประสบการณ์ตรง เป็นผู้ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งกรรมการสภามหาวิทยาลัย จำนวน 5 คน

2.1.2 ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ ที่เป็นผู้ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานครที่มีแผนเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 5 คน

2.1.3 ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่มหาวิทยาลัยเปลี่ยนแปลงเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 3 คน

2.2 เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อการตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งเป็นผู้บริหารคณาจารย์ และบุคลากร ที่เกี่ยวข้องกับสายการศึกษา และสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร 6 แห่งที่กล่าวข้างต้น โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ด้วยวิธีคำนวณหาสัดส่วนระหว่างกลุ่มตัวอย่างกับประชากร ได้กลุ่มตัวอย่างรวม 382 คน จำแนกตามประเภทบุคลากร

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมี 3 ฉบับ ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ แบบสอบถามและเอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบด้วย 3 วิธี ดังนี้

1. การสัมภาษณ์

1.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจาก มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ส่งไปยังหน่วยงานต้นสังกัดของกลุ่มตัวอย่าง เพื่อแจ้งเหตุผล ความสำคัญของการวิจัย และขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ ตามที่ได้กำหนดคุณสมบัติไว้ จำนวน 13 คน

1.2 ผู้วิจัยสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง

1.3 ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้องของแบบบันทึกการสัมภาษณ์เพื่อนำไปวิเคราะห์เนื้อหาต่อไป

2. แบบสอบถาม

การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับดังนี้

2.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจาก มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ส่งไปยังหน่วยงานต้นสังกัดของกลุ่มตัวอย่าง เพื่อแจ้งเหตุผล ความสำคัญของการวิจัย และขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากมหาวิทยาลัยที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

2.2 ผู้วิจัยทำหนังสือขอความร่วมมือ ชี้แจงวัตถุประสงค์การวิจัยถึงกลุ่มตัวอย่าง และขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่ได้กำหนด ตลอดจนส่งกลับคืนให้กับผู้วิจัยทางไปรษณีย์ โดยผู้วิจัยได้แนบซองเปล่าพร้อมติดตราไปรษณียากรไปให้

2.3 ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้องของแบบสอบถามที่ส่งคืนมาเพื่อตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

3. การสนทนากลุ่ม

การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับดังนี้

3.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ส่งไปยังหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อแจ้งเหตุผล ความสำคัญการวิจัยและขอความอนุเคราะห์ ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 13 คน ร่วมสนทนากลุ่ม

3.2 ผู้วิจัยดำเนินการสนทนากลุ่มด้วยตนเอง

3.3 ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้องของข้อมูลจากการสนทนากลุ่มเพื่อนำไปวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) ต่อไป

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ

ผู้วิจัยนำข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โดยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งปัจจุบัน ประสบการณ์การทำงาน ในตำแหน่งปัจจุบัน โดยใช้ค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage)

1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยใช้ค่าสถิติ ค่ามัธยเลขคณิต (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)

1.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบ การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ใช้สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) และค่าสหสัมพันธ์

ระหว่างตัวแปร (correlation) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

1.4 การวิเคราะห์รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยใช้การวิเคราะห์เส้นทาง (path analysis) และตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุด้วยโปรแกรม LISREL 8.7

2. การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ จากการสัมภาษณ์และสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิมาสรุปด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ตามประเด็นพิจารณา

4. ผลการวิจัยและอภิปรายผล

ผู้วิจัยเสนอสรุปผลการวิจัยเพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยทั้ง 2 ข้อ ตามขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล รายละเอียดดังนี้

4.1 ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารและการสัมภาษณ์ด้วยวิธีวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย 10 องค์ประกอบ ได้แก่ 1. ทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจน 2. ความมั่นคงทางการเงิน 3. งานวิชาการและงานวิจัยมีคุณภาพ 4. คุณภาพนักศึกษา 5. มีความผูกพันที่ดีกับชุมชน 6. ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีการบริหารจัดการที่ดี 7. มีทรัพยากรมนุษย์ที่ดี 8. สถานมหาวิทยาลัยมีธรรมาภิบาลระดับสูง 9. มีกลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาด และ 10. มีการจัดการด้านสาธารณูปโภคและสารสนเทศที่ดี

4.2 ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis)

ตารางที่ 1 : ค่า KMO and Bartlett's Test ของการวิเคราะห์องค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของ

มหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

Kaiser-Meyer - Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.695
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	5576.096
	df	45
	Sig.	.000

จากตารางที่ 1 พบว่าค่า KMO and Bartlett's Test มีค่า = .695 ซึ่งมากกว่า .50 และเข้าสู่ 1 สรุปได้ว่า ข้อมูลที่มีอยู่เหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบดีมาก จากนั้นนำข้อมูลไปทำการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยใช้มาตรวัดของ Bartlett (Bartlett's Test of Sphericity)

สถิติทดสอบจะมีการแจกแจงโดยประมาณแบบ Chi - Square = 5576.096 df = 45 ได้ค่า Significance = .000 ซึ่งน้อยกว่า .05 แสดงว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์กัน ข้อมูลเหมาะสมที่จะใช้เทคนิค Factor Analysis ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2548:23)

ตารางที่ 2 : ค่า Eigenvalues ของผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน

ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7.184	71.836	71.836	7.184	71.836	71.836	3.098	30.985	30.985
2	1.117	11.169	83.005	1.117	11.169	83.005	3.097	30.974	61.959
3	.700	7.002	90.007	.700	7.002	90.007	2.805	28.048	90.007

จากตารางที่ 2 การวิเคราะห์องค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ แสดงค่าสถิติสำหรับแต่ละ Factor (Component) ทั้งก่อนและหลังสกัดปัจจัย โดยในการวิเคราะห์องค์ประกอบครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ด้วยวิธีองค์ประกอบหลักหรือเทคนิค PCA (Principal Component Analysis) โดยค่าของน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) อยู่ระหว่าง -1 ถึง +1 และตัวแปรแต่ละตัวแปรจะต้องอยู่ในองค์ประกอบที่มีค่า Eigenvalues ตั้งแต่ 1 ขึ้นไป เมื่อหมุนแกนตัวประกอบแล้ว จึงจัดเป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกัน (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2548:23-25) เรียงลำดับความสำคัญ จำนวน 3

องค์ประกอบ ในแต่ละองค์ประกอบมีค่า Eigenvalues เรียงตามลำดับดังนี้

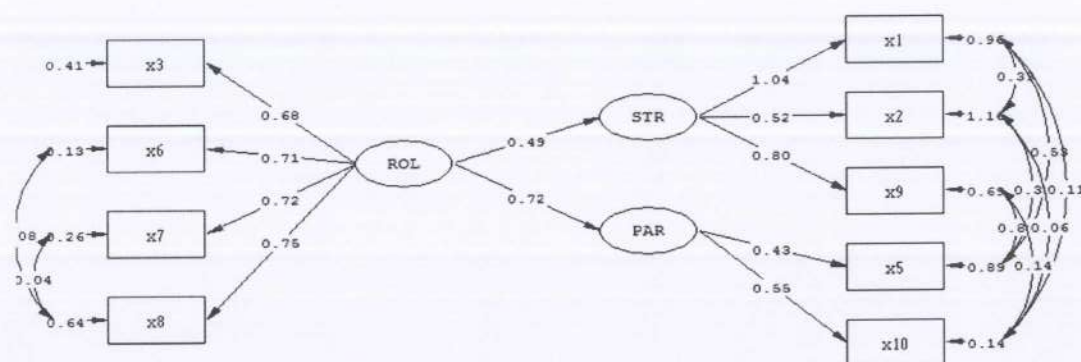
องค์ประกอบที่ 1 มีค่า Eigenvalues = 3.098 อธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบได้ร้อยละ 30.985 องค์ประกอบที่ 2 มีค่า Eigenvalues = 3.097 อธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบได้ร้อยละ 30.974 และองค์ประกอบที่ 3 มีค่า Eigenvalues = 2.805 อธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบได้ร้อยละ 28.048

การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 10 ตัวแปร ร่วมกันอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบทั้ง 3 องค์ประกอบได้ร้อยละ 90.007

4.3 ตอนที่ 3 การวิเคราะห์รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยใช้การวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis)

ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบ โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืน จะนำตัวแปรสังเกตได้ทั้ง

9 ตัวมาวิเคราะห์ โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ด้วยโปรแกรม LISREL 8.7 ข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ เมตริกซ์สหสัมพันธ์ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุแสดงดังรายละเอียดตามภาพที่ 1 และตารางที่ 8



Chi-Square=19.88, df=16, P-value=0.22580, RMSEA=0.025

ภาพที่ 1: โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ตารางที่ 3 : ผลการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) เพื่อตรวจสอบโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ				สปส.คะแนนองค์ประกอบ
	B	SE	t	R ²	
X3	0.68	0.04	16.07**	0.53	0.16
X6	0.71	0.03	21.06**	0.79	0.62
X7	0.72	0.04	18.62**	0.66	0.24
X8	0.75	0.06	12.75**	0.47	0.17
X1	1.00	-	-	0.54	0.33
X2	0.52	0.07	7.81**	0.79	0.10
X9	0.80	0.012	6.61**	0.49	-0.57
X5	0.43	-	-	0.59	0.65
X10	0.55	0.09	5.91**	0.70	0.06
ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ				สปส.คะแนนองค์ประกอบ
	B	SE	t	R ²	

$\chi^2=19.88$, df= 16, P = 0. 22580 , GFI = 0.99 , AGFI = 0.97 , RMR= 0.026 , RMSEA = 0.025 , CN=635.32

จากภาพที่ 1 และตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ด้วยโปรแกรม LISREL 8.7 Student พบว่าโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก พิจารณาได้จากค่าไค-สแควร์ที่แตกต่างกันจากศูนย์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2 - \text{square} = 19.88$; $df = 16, P = 0.22580$ ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.99 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่า 0.97 และค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือ (RMR) มีค่าเท่ากับ 0.026 และเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือปรับปรุง (RMSEA) ซึ่งมีค่าเท่ากับ .025

4.4 ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

การตรวจสอบผลการวิจัย โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อตรวจสอบรับรองผลการวิจัย จากกลุ่มตัวอย่างเพื่อการสนทนากลุ่มเกี่ยวกับรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 13 คน

ผู้ร่วมสนทนากลุ่มได้ร่วมอภิปรายให้ความเห็นและข้อเสนอแนะ 2 ประเด็น ดังนี้

1. การวิเคราะห์องค์ประกอบ การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เห็นด้วยในการรวมกลุ่มองค์ประกอบตามผลการศึกษาที่พบว่า มีองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 3 องค์ประกอบ โดยองค์ประกอบที่ 1 ซึ่งบทบาทผู้บริหารประกอบด้วย 4 ตัวแปร คือ 1) งานวิชาการและ

งานวิจัยมีคุณภาพ 2) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีการบริหารจัดการที่ดี 3) มีทรัพยากรมนุษย์ที่ดี และ 4) สภามหาวิทยาลัยมีธรรมาภิบาลระดับสูง องค์ประกอบที่ 2 ชื่อแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 ตัวแปร คือ 1) ทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจน 2) ความมั่นคงทางด้านการเงิน และ 3) มีกลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาด และองค์ประกอบที่ 3 ชื่อการมีส่วนร่วมของผู้บริหารประกอบด้วย 2 ตัวแปร คือ 1) มีความผูกพันที่ดีกับชุมชน และ 2) มีการจัดการด้านสาธารณูปโภคและสาธารณเทศที่ดี

2. การพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เห็นด้วยกับโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ที่ประกอบด้วยตัวแปรแฝง 3 ตัว และตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 9 ตัวส่งผลต่อรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

5. ข้อเสนอแนะ

1. การเปลี่ยนสภาพจากส่วนราชการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยมีสภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรบริหารสูงสุด มีอำนาจหน้าที่ควบคุมดูแลกิจการทั่วไปของมหาวิทยาลัย และมีอธิการบดีเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุด รับผิดชอบการบริหารงานของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยควรมีนโยบายพัฒนามหาวิทยาลัยอย่างชัดเจน เพื่อให้การดำเนินงานมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป มหาวิทยาลัยควรมีการดำเนินการในด้านต่างๆ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเมื่อมหาวิทยาลัยได้ปรับเปลี่ยนสถานภาพมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ อาทิ การทบทวนและจัดทำแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยฉบับใหม่ การปรับโครงสร้างส่วนงาน การออกประกาศและ

ข้อบังคับ เป็นต้น เพื่อรองรับการดำเนินงานในด้านต่างๆ ของมหาวิทยาลัย

2. มหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 6 แห่งควรกำหนดทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยมีการสื่อสารและจัดทำข้อมูลสารสนเทศ ข่าวสารประชาสัมพันธ์ การทำประชาพิจารณ์ การกำหนดนโยบายการเปลี่ยนแปลงเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มีความชัดเจน เพื่อสร้างความเข้าใจอันดี และการยอมรับของบุคลากรในแต่ละมหาวิทยาลัยในการปรับสภาพไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในอนาคตอันใกล้

3. มหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 6 แห่งควรจัดทำแผนการบริหารการเงินและการลงทุนขององค์กรในระยะยาวอย่างเป็นระบบ เพื่อลดความเสี่ยงในการดำเนินการด้านการสร้างความมั่นคงทางการเงิน ทบวงมหาวิทยาลัยในอนาคตให้สามารถหารายได้เลี้ยงตนเองได้อย่างเพียงพอในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย โดยมีกลไกควบคุมการใช้จ่ายที่มีความสะดวก คล่องตัว เป็นระบบสูงกว่ารูปแบบราชการ

6. เอกสารอ้างอิง

กัลยา วานิชย์บัญชา. (2548). สถิติสำหรับงานวิจัย.

พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์

มหาวิทยาลัย.

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2550).

กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2

(พ.ศ.2551-2556). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วิจิตร ศรีส้านและทองอินทร์ วงศ์โสธร. (2544).

หน่วยที่ 8 แนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยการบริหาร

การศึกษา.ในบัณฑิตวิทยาลัย. สาขาวิชา

ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ประมวลสาระชุดวิชาการ.

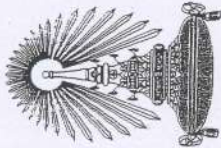
Steiner, E. (1988). **Methodology of theory building**. Sydney: Educology Research Associates.

Tosi, H L., & Carrol, S.J. (1982). **Management**. 2nd ed. New York : John Wiley and Sons.

Yuki, G. A. (1998). **Leadership in Organization**. (4th ed.). New Jersey: Printice-Hall.

ภาคผนวก ข

สำเนาประกาศนียบัตรภาษาไทย / ภาษาอังกฤษ



คณะครุศาสตร์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ให้ประกาศเกียรติคุณมอบใบนี้เพื่อแสดงว่า

นายประเสริฐ คุ้มสุขวัฒน์

ได้ผ่านการอบรมด้านการบริหารการศึกษา

คุณประโยชน์และพัฒนาระบบการศึกษาและการบริหาร

โครงการอบรมระยะทางเชิงการเพื่อเพิ่มศักยภาพการวิจัยและการอบรมระดับคุณวุฒิบัณฑิต

ระหว่าง คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และ

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

ระหว่างวันที่ ๑๔ กันยายน ถึงวันที่ ๑๙ พฤศจิกายน พุทธศักราช ๒๕๕๑

ให้ไว้ ณ วันที่ ๑๙ เดือน พฤศจิกายน พุทธศักราช ๒๕๕๑

นาย

(รองศาสตราจารย์ ดร.พรทธี ศิริบรรณเทวกุล)

คณบดี


CERTIFICATE

Name: MR.PRASERT LIMSUKHAWAT

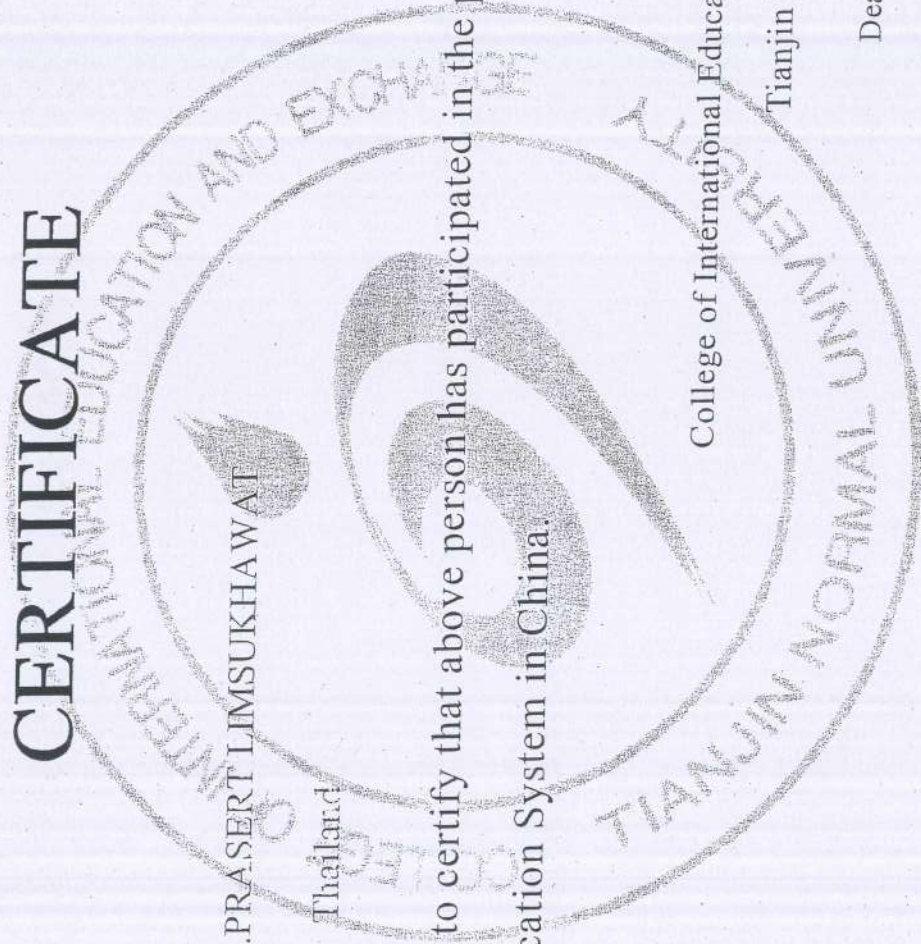
Nationality: Thailand

This is to certify that above person has participated in the program about
Higher Education System in China.

College of International Education and Exchange
Tianjin Normal University

Dean: 

October 22, 2009





Ho Chi Minh City University of Education

CERTIFICATE

This is to certify that



MR. PRASERT LIMSUKHWAT

Has successfully completed the course on

"Vietnamese Educational Background and Development"

Ho Chi Minh City, February 09, 2009

Vice - President
 Ho Chi Minh City University of Education

TRƯỜNG
 ĐẠI HỌC SƯ PHẠM
 TP. HỒ CHÍ MINH
 Dña Huỳnh Thanh Triệu



This is to certify that

Mr. Prasert Limsukhwat

Participated in a Short Course

On the topic of

English for Research

At

The University of Tasmania

AUSTRALIA

October 2008

Marian Star
Director of Studies
English Language Centre
University of Tasmania

Gregory J Cairnduff
Coordinator
Short Courses and
Study Tours
31 October 2008



*The First University for Women
in Asia Founded by Asians*

The Philippine Women's University
and its Affiliate Schools for Men & Women
Taft Avenue, Manila

Granted Autonomous Status by the Commission on Higher Education in June 2008

Presents this

Certificate of Participation

to

PRASERT LIMSUKHAWAT

For having attended the seminar on

"EDUCATION ADMINISTRATION IN THE PHILIPPINES"

held at Seminar Rooms 4 & 5 on April 13-15, 2009
The Philippine Women's University, Taft Avenue, Manila, Philippines

Given this 15th day of April 2009 at the Philippine Women's University,
Taft Avenue, Manila, Philippines

DR. DOLORES B. LASAN

*Chancellor & VP for Academic Affairs,
Research, and Publications*

DR. AMELOU BENITEZ REYES

University President





Leadership
for Academic
Administration

Certificate
of ATTENDANCE

This is to certify that

ASST. PROF. PRASERT LIMSUKHAWAT

has completed the workshop

**Leadership
for Academic Administration**

June 3, 2013

Bansomdejchaopraya Rajabhat University, Bangkok, Thailand

Assoc. Prof. Dr. Ponlasit Noochoochai
President

Mr. Murray Davis
Speaker

ประวัติผู้วิจัย

ข้อมูลส่วนตัว

นายประเสริฐ ลีมสุขวัฒน์

เกิดวันที่ 20 พฤศจิกายน 2500

สถานที่เกิด เขตคลองสาน กรุงเทพมหานคร

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2530	ครุศาสตรอุตสาหกรรมบัณฑิต สาขาวิศวกรรมอิเล็กทรอนิกส์ (ค.อ.บ.)
พ.ศ. 2540	ครุศาสตรอุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิศวกรรมไฟฟ้า (ค.อ.ม.)
พ.ศ. 2556	ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา (ปร.ด.)

สถานที่ทำงาน มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

ตำแหน่งงานปัจจุบัน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะครุศาสตร์

ประวัติผู้วิจัย

ข้อมูลส่วนตัว

นายประเสริฐ ลีมสุขวัฒน์

เกิดวันที่ 20 พฤศจิกายน 2500

สถานที่เกิด เขตคลองสาน กรุงเทพมหานคร

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2530 ครุศาสตรอุตสาหกรรมบัณฑิต สาขาวิศวกรรมอิเล็กทรอนิกส์ (ค.อ.บ.)

พ.ศ. 2540 ครุศาสตรอุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิศวกรรมไฟฟ้า (ค.อ.ม.)

พ.ศ. 2556 ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา (ปร.ค.)

สถานที่ทำงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

ตำแหน่งงานปัจจุบัน

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะครุศาสตร์